

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FABIO EMANUEL FARAGO

CAPACIDADES DINÂMICAS, CAPACIDADES FINANCEIRAS E AGILIDADE
ORGANIZACIONAL: A INCERTEZA NA CRISE ECONÔMICA BRASILEIRA

CURITIBA

2019

FABIO EMANUEL FARAGO

CAPACIDADES DINÂMICAS, CAPACIDADES FINANCEIRAS E AGILIDADE
ORGANIZACIONAL: A INCERTEZA NA CRISE ECONÔMICA BRASILEIRA

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, Área de concentração em Estratégia e Análise Organizacional, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Jane Mendes Ferreira Fernandes

CURITIBA

2019

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS –
SIBI/UFPR COM DADOS FORNECIDOS PELO(A) AUTOR(A)
Bibliotecário: Eduardo Silveira – CRB 9/1921

Farago, Fabio Emanuel

Capacidades Dinâmicas, Capacidades Financeiras e Agilidade
Organizacional: a Incerteza na Crise Econômica Brasileira / Fabio Emanuel
Farago. - 2019.
250 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Paraná. Programa
de Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais
Aplicadas.

Orientadora: Jane Mendes Ferreira Fernandes.

Defesa: Curitiba, 2019



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO -
40001016025P6

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da Dissertação de Mestrado de **FABIO EMANUEL FARAGO** intitulada: **CAPACIDADES DINÂMICAS, CAPACIDADES FINANCEIRAS E AGILIDADE ORGANIZACIONAL: A INCERTEZA NA CRISE ECONÔMICA BRASILEIRA**, após terem inquirido o aluno e realizado a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua aprovação no rito de defesa.

A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

Curitiba, 31 de Janeiro de 2019.

JANE MENDES FERREIRA FERNANDES
Presidente da Banca Examinadora (UFPR)

NATÁLIA RESE
Avaliador Interno (UFPR)

FELIPE MENDES BORINI
Avaliador Externo (USP)



Fragilidade da Vida

Talvez estejamos todos trabalhando demais, estudando demais, fazendo coisas demais. Sabe, estava pensando em como nossas vidas são frágeis, não é? Um dia estamos aqui, belos e formosos, e no outro... Quem sabe?

Me pergunto as vezes, qual é o significado disso tudo. Por que estamos aqui, ou melhor, para que estamos aqui. Somos como cristais, finos, sensíveis, suscetíveis a qualquer coisa. Mas apesar de sermos assim tão sensíveis, me surpreendo cada vez mais com algumas pessoas, que demonstram grande força e serenidade nos momentos mais difíceis de suas vidas. Assim como rochas firmes nas dificuldades do mar da vida.

Penso que a vida nos impõe essas dificuldades. Para mostrarmos que somos mais fortes do que elas e que podemos vencer e que podemos criar formas de supera-las, passar por cima dos obstáculos e finalmente: sermos felizes!

Felicidade, não é algo que se alcança facilmente, mas sim é algo que se procura sempre, sempre e sempre. Ai quando nos dermos conta, já fomos felizes, somos felizes e estaremos sempre em busca da felicidade! Para isso nascemos, para isso vivemos e para isso estamos aqui! Felicidade plena! Lembrem? A felicidade é o caminho.

Acredito que não aja nada mais bonito do que viver, mas acima de tudo, fazer jus a essa vida. Amar, sorrir e contagiar os outros com alegria. E ser lembrado por isso. Por deixar um rastro de amor e felicidade por onde passamos. Temos tantas coisas boas nessa vida.

Exemplos de coisas boas da vida: Acordar a cada dia, saber que existem pessoas que gostam da gente, aproveitar as pequenas coisas da vida, cantar no chuveiro, tomar banho de chuva, sair e não ter hora pra voltar, dormir tarde, acordar tarde, rir à toa, rir por algum motivo, amar, chega! Poderia ficar horas e horas aqui citando motivos para ser feliz, que inclusive não custam um centavo!

Então sejamos felizes! É de graça!

Somos frágeis! Somos fortes! Somos o que temos que ser! Mas principalmente temos que ser felizes! E aproveitar a vida...

Aproveite!

- Willian dos Santos Reis, 2018.

Dedico este trabalho primeiramente a Deus e também a memória do meu amigo Willian Reis, que nos deixou no dia 02 de janeiro de 2019. Gostaria de poder agradecer por toda a ajuda que me prestou, pela convivência diária e pelo exemplo de vida que me deu!

AGRADECIMENTOS

À Universidade Estadual de Ponta Grossa, por me proporcionar uma formação sólida e de qualidade, excelentes professores e diversos amigos, e transformar minha visão de mundo.

Ao Profº. Drº. Marcio Henrique Coelho, orientador e melhor professor que já tive. Por todos os ensinamentos, orientações e humildade. Obrigado por me colocar nos trilhos da carreira acadêmica, credito ao senhor todas as minhas conquistas nesta área.

Ainda na UEPG, aos amigos que fizeram a diferença em minha vida: Bruno H., Bruno R., Douglas, Eduardo, Evandro, Geisciano, Itamaray, Murilo e Thiago.

À Universidade Federal do Paraná e ao Programa de Pós-Graduação em Administração, pela oportunidade de estudar em uma das mais renomadas instituições de ensino do país.

À minha orientadora, Profª. Drª. Jane Mendes Ferreira Fernandes, que me acolheu durante o período mais difícil de meu mestrado, me permitindo continuar e tornar-me mestre.

Aos professores da banca de qualificação Sérgio Bulgacov e Natália Rese, e aos professores da banca de defesa, Felipe Mendes Borini e Natália Rese.

À Profª. Drª. Natália Rese, pelos valiosos ensinamentos em sala de aula, e pela compreensão e condução de meu processo de troca de orientação.

Ao meu amigo Guilherme Primo Matias, pelas lições de vida e por toda a ajuda prestada diariamente, sem a qual a concretização de meu mestrado não seria possível.

Aos meus amigos André, Otávio, Paulo, Rafael e Willian, pela convivência e por toda a ajuda que me prestaram nos momentos mais difíceis.

Aos meus colegas: Flávia, Gabriel, Guilherme, Lara, Pedro, Rodrigo, Rosa e Wladimir. Agradeço também ao Marcos, pelo auxílio nas dúvidas.

A todos os empreendedores e profissionais que permitiram a realização deste estudo em suas empresas. Conhecer a realidade empresarial foi o maior aprendizado deste trabalho.

Ao Gustavo e Marcelo da secretaria, pela presteza e pelos esclarecimentos.

Às políticas públicas de investimentos na formação de pesquisadores, que possibilitaram a realização de meu sonho de continuar os estudos.

À minha família.

À Deus,

Obrigado.

Não se amoldem ao padrão deste mundo, mas transformem-se pela renovação da sua mente, para que sejam capazes de experimentar e comprovar a boa, agradável e perfeita vontade de Deus (ROMANOS, 12:2).

RESUMO

A área da Administração Estratégica tem desenvolvido uma série de teorias e abordagens que buscam entender, explicar e prever como as empresas competem e obtêm vantagem competitiva nas economias de mercado. Atualmente, uma das teorias mais contemporâneas é a das capacidades dinâmicas. Esta visão envolve procedimentos de monitoramento, diagnóstico e avaliação do mercado, tomada de decisões, mobilização de recursos e reconfiguração contínua. As capacidades dinâmicas têm sido apontadas como um mecanismo pelo qual as empresas aprendem e aplicam o conhecimento para desenvolver a agilidade organizacional e gerenciar as incertezas do mercado. Entretanto, ressalta-se que as capacidades dinâmicas são sustentadas e operam no interior das organizações por meio de capacidades operacionais. Enquanto diversas capacidades operacionais têm sido exploradas na teoria, um tipo específico que possui o potencial de explicar como as capacidades dinâmicas são criadas e desenvolvidas tem sido negligenciado na literatura: as capacidades financeiras. A originalidade desta dissertação reside na tentativa de formular uma micro-fundação financeira para as capacidades dinâmicas. Para isto, foram propostas duas capacidades financeiras: (i) a capacidade de mobilização de capitais e; (ii) a capacidade de investimentos. Com base nisto, o objetivo geral desta dissertação foi analisar a relação entre capacidades dinâmicas, capacidades financeiras e agilidade organizacional, aplicando estes conceitos no contexto de incerteza da crise econômica brasileira. Os procedimentos metodológicos caracterizam esta pesquisa como interpretativista, qualitativa e exploratória. Foi realizado um estudo de caso múltiplo em seis empresas de base tecnológica com dados coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e tratados com análise de conteúdo categorial. Entre os principais resultados obtidos, evidenciou-se que a capacidade financeira de mobilização de capitais foi um elemento central para desenvolver e investir nas atividades que dão suporte às dimensões das capacidades dinâmicas, de modo que estas capacidades se desenvolveram mais rapidamente nas empresas com maiores capacidades de mobilizar capitais. A capacidade financeira de investimentos foi essencial para potencializar os recursos financeiros em opções lucrativas que resultaram no crescimento das empresas e no desenvolvimento de capacidades dinâmicas. A relação entre as capacidades dinâmicas e as capacidades financeiras foi mediada pela agilidade organizacional, em suas dimensões de aprendizagem e aplicação contínua do conhecimento. Esta dissertação contribui para a teoria e prática gerencial ao evidenciar que o entrelaçamento entre as capacidades dinâmicas, capacidades financeiras e a agilidade organizacional permitiram as empresas gerenciar, crescer e obter vantagem competitiva mesmo em condições de incerteza da crise econômica.

ABSTRACT

The Strategic Management field has developed a series of theories and approaches that seek to understand, explain and predict how companies compete and gain competitive advantage in market economies. Currently, one of the most contemporary theories is that of dynamic capabilities. This vision involves procedures for monitoring, diagnosing and evaluating the market, making decisions, mobilizing resources and continuously reconfiguring. The dynamic capabilities have been pointed out as a mechanism by which companies learn and apply knowledge to develop organizational agility and manage market uncertainties. However, it is emphasized that dynamic capabilities are sustained and operate within organizations through operational capabilities. While various operational capabilities have been explored in theory, a specific type that has the potential to explain how dynamic capabilities are created and developed has been neglected in the literature: the financial capabilities. The originality of this dissertation lies in the attempt to formulate a financial micro-foundation for the dynamic capabilities. For this, two financial capabilities were proposed: (i) the capabilities to mobilize capital and; (ii) the investment capabilities. Based on this, the general objective of this dissertation was to analyze the relationship between dynamic capabilities, financial capabilities and organizational agility, applying these concepts in the context of uncertainty of the Brazilian economic crisis. The methodological procedures characterize this research as interpretative, qualitative and exploratory. A multiple case study was carried out in six technology-based companies with data collected through semi-structured interviews and treated with categorical content analysis. Among the main results obtained, it was evidenced that the financial capabilities to mobilize capital was a central element to develop and invest in the activities that support the dimensions of the dynamic capabilities, so that these capabilities developed more quickly in the companies with greater capabilities to mobilize capital. The financial investment capabilities were essential to leverage the financial resources into profitable options that resulted in the growth of companies and the development of dynamic capabilities. The relationship between dynamic capabilities and financial capabilities was mediated by organizational agility in its dimensions of learning and continuous application of knowledge. This dissertation contributed to management theory and practice by showing that the interweaving of dynamic capabilities, financial capabilities and organizational agility allowed companies to manage, grow and gain competitive advantage even in conditions of uncertainty of the economic crisis.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA	17
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICO-PRÁTICA	17
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	22
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	23
2.1 CAPACIDADES DINÂMICAS	23
2.1.1 Origens do Conceito de Capacidades Dinâmicas	23
2.1.2 Desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas	29
2.1.3 Componentes das Capacidades Dinâmicas.....	34
2.1.4 Capacidades Operacionais.....	38
2.2 CAPACIDADES FINANCEIRAS.....	40
2.2.1 Desenvolvimento do conceito de Capacidades Financeiras	41
2.2.1.1 Capacidades de mobilização de capitais.....	46
2.2.1.2 Capacidades de investimento	49
2.3 AGILIDADE ORGANIZACIONAL	53
2.3.1 Desenvolvimento da Agilidade Organizacional	53
2.3.2 Pessoas, Adaptabilidade e Flexibilidade na Agilidade Organizacional	62
2.3.3 Agilidade Organizacional, Risco e Incerteza	65
2.4 RISCO E INCERTEZA.....	68
2.4.1 Risco	68
2.4.2 Incerteza.....	73
2.5 MODELO DE PESQUISA PROPOSTO	78
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	85
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	86
3.2 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	86
3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	91
3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	94
3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	98
3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	101
3.7 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS	102
4 RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA DE CAMPO	104

4.1 A CRISE ECONÔMICA BRASILEIRA	104
4.2 APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS ANALISADAS	124
4.3 GERENCIAMENTO DA INCERTEZA.....	128
4.4 CAPACIDADES DINÂMICAS	140
4.4.1 Monitoramento	140
4.4.2 Apreensão	157
4.4.3 Reconfiguração.....	166
4.5 CAPACIDADES FINANCEIRAS.....	177
4.5.1 Capacidade de Mobilização de Capitais.....	177
4.5.2 Capacidade de Investimentos	186
4.6 AGILIDADE ORGANIZACIONAL	198
4.6.1 Aprendizagem.....	198
4.6.2 Aplicação do Conhecimento.....	212
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	227
REFERÊNCIAS	233
ANEXO 01 - TERMO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA	248
ANEXO 02 – TERMO PARA UTILIZAÇÃO DO NOME DA EMPRESA.....	249
ANEXO 03 – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA	250

1 INTRODUÇÃO

A economia brasileira, após um período de expansão (2004-2013) no qual a taxa média de crescimento do produto interno bruto (PIB) foi de 4,03% a.a., acompanhado por um processo de melhoria na distribuição de renda e na pobreza, contraiu-se abruptamente a partir de 2014, levando a uma crise econômica. Entre as causas, estão uma sucessão de choques negativos que contaminaram a política econômica e impediram uma atuação estabilizadora por parte do governo (PAULA; PIRES, 2017). Isso levou o país a sofrer uma forte e prolongada recessão em 2015, 2016 e parte de 2017, com um PIB negativo de -3,85% em 2015, -3,60% em 2016 e -0,01% no primeiro trimestre de 2017 (IPEADATA, 2018). A desaceleração econômica veio acompanhada de uma piora em vários indicadores econômicos e sociais. Entre esses, o desemprego que, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018c), estava em 6,8% em 2014 e subiu para 12,6% em 2017. Aliado a isto, se destaca uma inflação que atingiu 6,41% em 2014, 10,67% em 2015 e 6,29% em 2016, segundo o índice IPCA, calculado pelo IBGE (2018c).

As empresas brasileiras por sua vez, encontram-se inseridas neste contexto. Em períodos de crise econômica, os riscos se amplificam, e produzem impactos em variáveis como a demanda, os custos, a tecnologia, as finanças, entre outros, aumentando a incerteza em relação ao futuro. Entretanto, apesar de seus efeitos adversos, o risco é gerenciável. Foi apontado por Teece, Peteraf e Leih (2016) que atualmente é possível administrar os riscos por meio dos mercados de capitais e de instrumentos financeiros que permitem reduzir seus efeitos prejudiciais. No entanto, em um cenário como o atual brasileiro, se o risco é existente, a incerteza é bem mais presente. Keynes (1936) já havia afirmado que no núcleo das crises econômicas, a incerteza está mais presente do que o risco. Em condições de incerteza, as técnicas de gerenciamento de risco são de pouca ajuda, e não há como elaborar previsões nem se proteger por meio de mecanismos de mercado (TEECE; LEIH, 2016). Apesar desta constatação, Teece (2017a) apontou que a literatura de Administração e Economia ainda tem preferido focar no risco e tem deixado a incerteza ao descaso.

Neste sentido, a literatura ainda não apresenta uma estrutura teórica que permita aos pesquisadores compreender como as organizações e os empresários investem, gerenciam e operam na presença da incerteza, que é parte integrante da vida empresarial diária (TEECE, 2017a). Um conceito que abarca o aspecto da incerteza no ambiente de negócios e pode auxiliar a compreender como as empresas atuam nestas condições, é o das capacidades dinâmicas. Esta abordagem teve suas raízes na obra de Penrose (1959) “*The Theory of the Growth of the Firm*”

e na Visão Baseada em Recursos (VBR), e nasceu a partir do *working paper* de Teece e Pisano (1994), posteriormente publicado como artigo por Teece, Pisano e Shuen (1997), em uma tentativa de explicar como as empresas obtêm vantagem competitiva em ambientes turbulentos e de rápida mudança, caracterizados pela incerteza. O modelo das capacidades dinâmicas é uma das teorias mais contemporâneas para explicar o desempenho de longo prazo das empresas (TEECE, 2014), e possui o potencial de explicar o processo pelo qual as empresas criam, definem, descobrem e exploram oportunidades empreendedoras em ambientes externos complexos e voláteis (JIAO *et al.*, 2013).

Atualmente, esta teoria é um dos principais paradigmas no campo da Administração Estratégica, que visa entender como as organizações são criadas, organizadas, expandidas e como elas inovam e competem (TEECE, 2017a). Um dos principais avanços neste campo decorreu do artigo de Teece (2007), que decompôs as capacidades dinâmicas em três dimensões: (i) monitoramento, que envolve a identificação, o diagnóstico, o desenvolvimento e avaliação do mercado; (ii) apreensão, que abrange a tomada de decisões e a mobilização de recursos e; (iii) reconfiguração, que envolve renovação contínua. É por meio destas dimensões que as capacidades dinâmicas resultam na criação, refinamento, implementação e transformação dos modelos de negócios de forma a permitir que as empresas mantenham sua rentabilidade no longo prazo (TEECE, 2018). As capacidades dinâmicas também têm sido apontadas como um mecanismo pelo qual se desenvolve a agilidade organizacional necessária para gerenciar a incerteza (CÔRTE-REAL; OLIVEIRA; RUIVO, 2017; OVERBY; BHARADWAJ; SAMBAMURTHY, 2006; TEECE; PETERAF; LEIH, 2016).

O conceito de agilidade organizacional foi desenvolvido inicialmente por engenheiros e nasceu da publicação de Dove, Nagel, Goldman e Preiss (1991) intitulada “*21st Century Manufacturing Enterprise Strategy – An Industry Led View*”. A publicação apresentou as características de um novo sistema de gerenciamento, que estava emergindo em algumas nações industrialmente avançadas. Os autores apontaram que a vantagem competitiva pertence às organizações capazes de responder com agilidade as mudanças no ambiente. Posteriormente, a agilidade organizacional foi definida como a capacidade para gerenciar e aplicar o conhecimento efetivamente (DOVE, 1999), de forma que a organização possa efetivamente reimplementar/redirecionar seus recursos para a criação de valor e para a proteção de valor, capturando atividades de alta rentabilidade, conforme as circunstâncias internas e externas (TEECE; PETERAF; LEIH, 2016). E pode ser decomposta nas dimensões de aprendizagem (extração de novos conhecimentos) e na aplicação de conhecimento (aplicar o que foi aprendido) (DOVE, 2017; DOVE; SCHINDEL; GARLINGTON, 2018).

Entretanto, enquanto o conceito de agilidade organizacional parece se sobrepor, em alguma medida, com o de capacidades dinâmicas, vale ressaltar que este último é mais amplo. A relação entre os dois conceitos não está clara na literatura, e, portanto, necessita ser melhor investigada e sustentada empiricamente. Diversos trabalhos analisam a relação entre a agilidade organizacional e as capacidades dinâmicas (DOZ; KOSONEN, 2008; OVERBY; BHARADWAJ; SAMBAMURTHY, 2006; TEECE; PETERAF; LEIH, 2016; WEBER; TARBA, 2014; LU; RAMAMURTHY, 2011), porém, não existe consenso entre os autores. Da mesma forma, é importante ressaltar que as capacidades dinâmicas são suportadas e operam no interior nas organizações por meio de capacidades operacionais (TEECE, 2018). Esta noção deriva do estudo de Zollo e Winter (2002) que relacionou as capacidades dinâmicas às rotinas operacionais, e posteriormente, Winter (2003) que cunhou o termo capacidades operacionais como aquelas capacidades de nível zero pelas quais as capacidades dinâmicas, que são as de nível superior, atuam no interior das organizações.

Posto isto, as capacidades operacionais são responsáveis por sustentar as atividades e processos organizacionais relacionadas às funções de cada área da organização. Enquanto vários tipos específicos dessas capacidades (como, por exemplo, capacidades de *marketing* e capacidades tecnológicas) têm sido exploradas com frequência na literatura, uma capacidade operacional que possui o potencial de explicar como as capacidades dinâmicas são criadas e desenvolvidas tem sido negligenciado na literatura: as capacidades financeiras. A noção de que as habilidades e conhecimentos sobre finanças podem ser vistas como uma capacidade data do trabalho seminal de Atkinson *et al.* (2006). Estes autores desenvolveram este conceito na Economia para analisar como as pessoas desenvolvem o bem-estar financeiro no Reino Unido, com implicações para o desenvolvimento econômico deste país. Sob esta visão econômica, as capacidades financeiras podem ser definidas como as habilidades e conhecimentos para gerenciar as finanças do dia-a-dia, em relação com o contexto financeiro (STUMM; O'CREEVY; FURNHAM, 2013; ZAKARIA; SABRI, 2013).

Esta dissertação traz o conceito de capacidades financeiras para a discussão de capacidades dinâmicas, sem considerar os aspectos financeiros simplesmente como fatores a serem impactados ou referências de medição da atuação das capacidades dinâmicas. Diversas pesquisas bibliográficas foram realizadas em bases de dados nacionais e internacionais, e nenhuma pesquisa sobre capacidades financeiras em relação as capacidades dinâmicas foi encontrada. Acusa-se deste modo, que os aspectos financeiros podem ser entendidos como uma capacidade organizacional, e não se restringem somente ao desempenho financeiro, como tem sido explorada prioritariamente nos estudos de capacidades dinâmicas. Assume-se aqui, com

base em Penrose (1959), obra que fundamenta a discussão de recursos, competências e capacidades dinâmicas, que as capacidades financeiras são fundamentais para o crescimento das firmas. Em especial, a autora menciona em seu livro duas habilidades de gerenciamento de dinheiro que podem ser entendidas como capacidades fundamentais para a expansão das firmas, que são: (i) a capacidade de mobilização de capitais; (ii) a capacidade de investimentos.

Na literatura sobre capacidades dinâmicas, assim que a avaliação do mercado é realizada, decisões devem ser tomadas, e se aproveitadas, investimentos devem ser realizados. Neste processo, a mobilização de recursos é necessária para dar suporte às dimensões das capacidades dinâmicas, e são facilitadas se a empresa tiver acesso a capitais e quantias financeiras disponíveis (TEECE, 2017a). Neste sentido, foi afirmado por Penrose (1959) que muito frequentemente, a incapacidade das firmas para crescer e se desenvolver tem sido incorretamente vinculada as condições referentes a demanda, enquanto o problema real reside na limitação de recursos empresariais disponíveis a firma. A autora destaca a incapacidade de mobilizar capitais para investimentos em quantidade suficiente como um dos principais motivos pelo qual as firmas deixam de crescer. Por esta razão, não se deve ficar surpreso se uma determinada empresa conseguir realizar o monitoramento do mercado, identificando opções de investimentos lucrativos, mas falhar ao não conseguir realizar a apreensão, em razão de sua incapacidade de levantar capital para investimento (TEECE, 2007).

Em relação a capacidade de investimentos, ressalta-se que a teoria do crescimento da firma baseada em recursos de Penrose (1959) começa com a premissa de que uma empresa só poderá se manter competitiva caso demonstre ser capaz de fazer investimentos em recursos produtivos (tecnologia, marca, distribuição e entre outros). As atividades de investimento constituem elementos necessários em todas as dimensões das capacidades dinâmicas (TEECE, 2007). Sobretudo as PMEs, não podem ou tem dificuldades em financiar as atividades que dão suporte às capacidades dinâmicas (INAN; BITICI, 2015). Por outro lado, foi afirmado por Teece (2017a) que as decisões de investimentos também dependem das capacidades para monitorar e calibrar as oportunidades, desenvolver estratégias para explorar seus aspectos mais promissores, e de prever como os concorrentes vão reagir a isso. Neste sentido, as empresas precisam de habilidades para escolher entre investimentos em diferentes tipos de capacidades que levem a um desempenho superior (PISANO, 2017).

Apresentou-se até aqui as três categorias de análise presentes nesta dissertação, que são as capacidades dinâmicas, capacidades financeiras e a agilidade organizacional. Destaca-se que enquanto os conceitos de capacidades dinâmicas com agilidade organizacional, e capacidades dinâmicas com capacidades financeiras, aparentem possuir uma relação robusta

com diversos autores dando suporte teórico à esta interrelação, o mesmo não se observa na relação entre capacidades financeiras e agilidade organizacional. Em uma pesquisa bibliográfica realizada com estes dois conceitos, foi encontrado apenas um artigo, de Flaherty *et al.* (2015), que analisou os efeitos das finanças na agilidade organizacional. Porém, estes autores utilizaram os impactos do fluxo de caixa e do endividamento para medir seus efeitos sobre a agilidade, e não as capacidades financeiras em si, que é um conceito mais amplo e pressupõe habilidades e conhecimentos sobre gerenciamento de dinheiro que possam resultar no crescimento organizacional. Deste modo, a forma como as capacidades financeiras se relacionam com a agilidade organizacional ainda carece de trabalhos.

Diante do exposto, esta dissertação tem por objetivo investigar empiricamente o entrelaçamento entre os conceitos de capacidades dinâmicas, capacidades financeiras e agilidade organizacional no contexto de risco e incerteza ambiental da crise econômica brasileira. A metodologia utilizada possui um caráter qualitativo e exploratório, e uma conceituação epistemológica interpretativista. A estratégia de pesquisa selecionada foi um estudo de caso múltiplo com startups do setor de tecnologia da informação (TI). A coleta dos dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores e empreendedores. Os procedimentos de análise dos dados foram elaborados utilizando a análise de conteúdo, seguindo quatro passos: (i) organização da análise; (ii) codificação; (iii) categorização e; (iv) inferência. A técnica selecionada foi a análise categorial, com auxílio do *software* Atlas.TI 7, utilizando as categorias de análise selecionadas. No tópico a seguir, serão apresentados o problema e os objetivos de pesquisa. Ainda nesta seção introdutória, serão abordados a justificativa teórico-prática, e pôr fim, a estrutura da dissertação.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Esta dissertação pauta-se no seguinte problema de pesquisa: *Como se configura a relação entre capacidades dinâmicas, capacidades financeiras e agilidade organizacional, mediante o contexto de incerteza ambiental na crise econômica brasileira?*

A partir deste problema, desdobram-se os objetivos gerais e específicos da pesquisa:

1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA

Objetivo geral: Analisar a relação entre capacidades dinâmicas, capacidades financeiras e agilidade organizacional, mediante o contexto de incerteza ambiental na crise econômica brasileira.

Objetivos específicos:

1. Descrever a situação de incerteza na crise econômica brasileira, e como este contexto tem afetado as startups selecionadas para o estudo;
2. Identificar as atividades que compõe as capacidades dinâmicas das startups analisadas quanto às dimensões de monitoramento, apreensão e reconfiguração.
3. Identificar e analisar como as capacidades financeiras de mobilização de capitais e de investimento tem sido utilizadas pelas startups.
4. Analisar a presença da agilidade organizacional das startups, quanto as dimensões de aprendizagem e aplicação do conhecimento.
5. Analisar se há indícios de que as capacidades dinâmicas, capacidades financeiras e agilidade organizacional tem auxiliado no gerenciamento da incerteza durante a crise econômica.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICO-PRÁTICA

Desde que Adam Smith publicou seu texto clássico “*An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*” em 1776, a questão central da Economia tem sido a de explicar por que alguns países são mais ricos ou mais pobres do que outros. As respostas para essa questão mudaram ao longo do tempo: a partir da década de 1990, a explicação padrão era que os países ricos tinham um conjunto melhor de instituições jurídicas e sociais, o que proporcionava um ambiente no qual as empresas poderiam se desenvolver e prosperar. Esta visão é defendida por Acemoglu e Robinson (2012) em seu livro “*Why Nations Fail: the origins of power, prosperity, and poverty*”. Entretanto, a mudança no panorama competitivo global tem colocado as capacidades das firmas como a causa imediata do desenvolvimento dos países, evidenciado pela globalização de economias em transição como China, Índia e África do Sul (SUTTON, 2012). Atualmente, por este motivo, o ponto de partida para explicar as diferenças na riqueza dos países, residem, em sua maior parte, nas capacidades das empresas (SUTTON, 2012; FAGERBERG; SRHOLEC, 2017).

Isto se deve as constatações de que a saúde e o dinamismo das economias são inseparáveis da saúde das organizações que nela operam. As empresas estão no centro dos ecossistemas que impulsionam o desenvolvimento econômico e o crescimento nas economias de mercado (TEECE, 2017b). As capacidades organizacionais levam ao crescimento econômico por meio de um canal central: aumentando o volume e a qualidade dos produtos produzidos pelas empresas do país a partir dos insumos disponíveis, o que é condizente com a antiga crença de que a produtividade determina o PIB per capita (SUTTON, 2012). Este argumento também está de acordo com a afirmação de Nelson (1981) de que as empresas em uma economia inovam e competem para melhorar a qualidade e a produtividade, o que é a própria essência do capitalismo. Neste sentido, entender como as organizações constroem capacidades, crescem, e criam vantagem competitiva é essencial para entender o funcionamento do próprio capitalismo e das economias modernas (TEECE, 2017a).

A noção de que as capacidades das empresas têm um papel importante para o desenvolvimento econômico encontra suporte em diversos trabalhos. Entre eles, destaca-se o estudo de Fagerberg e Srholec (2007), que evidenciou a existência de uma relação estatística, robusta e significativa entre o nível de mudança do PIB per capita, e o nível de mudança das capacidades organizacionais. Em um trabalho posterior, Fagerberg e Srholec (2017), reafirmam a importância das capacidades, dando ênfase aos resultados “além do PIB”, evidenciando o papel que as capacidades desempenham também para a sustentabilidade e o bem-estar da população. Entre os diversos países que compuseram a amostra deste estudo, os resultados obtidos apontaram que o Brasil não tem conseguido acompanhar as capacidades tecnológicas que estão progredindo em diversas outras economias. Os pesquisadores também evidenciaram que as capacidades estão se desenvolvendo a um ritmo muito rápido em países desenvolvidos, ao passo que, nos países subdesenvolvidos, essas capacidades dificilmente crescem. Muitos países pobres têm dificuldades em desenvolver capacidades (FAGERBERG; SRHOLEC, 2007; FAGERBERG; SRHOLEC, 2017).

No entanto, apesar da importância das capacidades para as economias de mercado, até recentemente, a teoria econômica tratava empresas como “caixas pretas” que são homogêneas e administradas por gerentes oportunistas. Foi o campo da Administração Estratégica que desenvolveu abordagens para a compreensão de como as empresas são criadas, organizadas e expandidas, explicando como elas inovam e competem. Atualmente, um dos principais paradigmas nesse campo é a abordagem das capacidades dinâmicas (TEECE, 2017b). Neste sentido, uma das questões mais relevantes para a teoria da Administração contemporânea é entender como empresas individuais constroem e gerenciam capacidades para criar e capturar

valor (TEECE, 2017a). A perspectiva das capacidades dinâmicas pode propiciar *insights* críticos ao permitir analisar como as organizações funcionam e como se desenvolvem ao longo do tempo. Consequentemente, uma compreensão da natureza da forma como as organizações efetuam a inovação e a mudança ajuda a entender melhor não apenas os determinantes do desempenho das organizações, mas também os efeitos da gestão e das políticas públicas sobre elas e sobre o desenvolvimento econômico de uma forma geral (TEECE, 2017b).

As pesquisas científicas sobre capacidades dinâmicas, desde o artigo de Teece, Pisano e Shuen (1997), têm obtido um considerável crescimento nas economias desenvolvidas. No entanto, em relação ao contexto brasileiro, ainda existem lacunas de trabalhos consistentes sobre o tema, o que contribui para o atraso em entender como ocorre o desenvolvimento das capacidades dinâmicas em relação às especificidades das organizações brasileiras, e também na formulação de políticas públicas que auxiliem na criação e manutenção dessas capacidades. Isto é prejudicial, pois Sutton (2012) afirmou que as capacidades dinâmicas são específicas do contexto e do país onde as organizações estão inseridas, de forma que as diferenças no desempenho delas são dirigidas ao mesmo tempo pelos fatores internos e externos no qual as organizações operam. Fagerberg e Srholec (2017) também observaram em seu trabalho que as organizações não operam isoladas do ambiente externo, e seu desempenho é norteado pelas características ambientais sob as quais elas estão inseridas.

No contexto brasileiro, onde a economia sofreu uma prolongada recessão em 2015, 2016 e parte de 2017, a discussão sobre capacidades é ainda mais relevante. Entre as principais consequências das crises econômicas, pode-se destacar que aumenta a insolvência dos bancos, o que se traduz em redução do capital disponível para empréstimos, dificultando o financiamento e investimento das firmas (AZARMI; AMANN, 2016). As crises afetam a demanda do produto das empresas, aumentando a incerteza sobre o futuro, levando a uma redução nos dispêndios de capital para investimentos (KAHLE; STULZ, 2013). Como consequência, as empresas encolhem em tamanho, o declínio na demanda e nos financiamentos geralmente se manifesta com uma forte restrição aos planos de investimento, forçando as organizações a cortarem custos, desinvestirem e venderem ativos (PENROSE, 1959). Estes efeitos conduzem as organizações a maiores chances de sofrer restrições financeiras e falta de liquidez, o que coloca em risco a estabilidade do sistema financeiro, e pode aumentar a ciclicidade da economia e agravar ainda mais as crises e recessões (BERNANKE; *et al.*, 1988).

Esses efeitos adversos impõem entraves à criação, desenvolvimento e manutenção de capacidades que são necessárias para competir em uma economia global baseada na inovação. Por outro lado, algumas organizações conseguiram crescer, à revelia da crise existente. Um

conceito complementar ao de capacidades dinâmicas e que pode explicar como as empresas gerenciam e obtêm vantagem competitiva em condições de crise e incerteza, é o da agilidade organizacional. Neste sentido, Wooten e James (2008) afirmam que o desenvolvimento da agilidade organizacional é crítica em períodos de crise econômica, pois as crises afetam toda a organização, inclusive sua capacidade de sobrevivência. Complementarmente, o estudo de Nijssen e Paauwe (2012) apontou que as organizações podem sobreviver em ambientes dinâmicos caracterizados por crise econômica por meio de práticas gerenciais que permitam o desenvolvimento da agilidade organizacional. O trabalho de Carvalho *et al.* (2017) também evidenciou a importância da agilidade organizacional para entender como as organizações se desenvolvem em face de mudanças súbitas e inesperadas no ambiente de negócios, como as crises econômicas, notando que a agilidade permite transformar isto em oportunidades.

De forma semelhante, as capacidades financeiras são especialmente importantes em condições de risco, incerteza e crises econômicas (STUMM; O'CREEVY; FURNHAM, 2013). No caso brasileiro, caracterizado por uma crise, estas duas capacidades financeiras parecem estar relacionadas aos fatores de mortalidade de empresas. Segundo informações de uma pesquisa conduzida pelo Sebrae (2016) em 2011 sobre mortalidade das empresas brasileiras, as principais dificuldades das empresas foram: a falta de capital (16%); a falta de clientes (16%); falta de conhecimento (12%); impostos/tributos (10%), inadimplência (6%) e também a crise (2%). Entre os fatores apontados pelos empresários que poderiam evitar o fechamento das empresas, merecem destaque: menos impostos (52%); mais clientes (28%); crédito mais facilitado (21%); e gestão financeira mais eficaz (13%). O relatório também apontou que as empresas ativas tinham uma maior habilidade de negociação de crédito com bancos e fornecedores do que as que fecharam. Além disso, as empresas ativas costumam com maior frequência investir na capacitação dos funcionários, investir em novas tecnologias e acompanhar as finanças da empresa do que as empresas inativas.

Tendo em vista a importância dos conceitos de capacidades dinâmicas, capacidades financeiras e agilidade organizacional para as organizações, este trabalho visa verificar empiricamente o entrelaçamento desses três conceitos no contexto de risco e incerteza da crise econômica brasileira, e se justifica em função da contribuição teórica da inter-relação entre os assuntos. Este tema, ainda é recente e não possui uma literatura consistente, e se observa uma lacuna de estudos empíricos que evidenciem como esses conceitos se relacionam, sobretudo em relação as especificidades do ambiente competitivo brasileiro. Em relação ao contexto de estudo da presente dissertação, este será o de PMEs. A opção pelo porte das empresas se deu em função da constatação na literatura de que as pesquisas em capacidades dinâmicas têm deixado as

PMEs ao descaso e focado em grandes organizações (BARRETO, 2010), e também em função da contribuição destacada dessas empresas para o desenvolvimento econômico, pois de acordo com dados do Sebrae (2014), essas empresas respondem por 99,27% do total das empresas brasileiras e empregam cerca de 63,6% dos trabalhadores brasileiros.

A literatura sobre capacidades dinâmicas tem dado pouca ênfase às PMEs, ressaltando que as empresas grandes e multinacionais têm uma maior capacidade de absorver as mudanças no ambiente, enquanto as PMEs carecem de tais mecanismos (FRANK; GÜTTEL; KESSLER, 2017). As PMEs têm recebido menos atenção mesmo com a observação de que estas são mais vulneráveis às mudanças e turbulências do ambiente (GARG; DE, 2014). Além disso, essas empresas tem uma importância destacada para a economia. Neste sentido, foi observado por Rocha (2012) que existe uma associação empírica globalmente positiva entre as PMEs e o crescimento econômico. Essas empresas geralmente têm alta intensidade de trabalho e, portanto, apoiam a criação de emprego. Assim, proporcionar um ambiente favorável às PMEs é uma forma de melhorar as oportunidades sobretudo para a parcela de menor renda da população e as pessoas mais vulneráveis da sociedade, pois não há uma única economia avançada sem um setor de PMEs forte.

Complementarmente, Inan e Bititci (2015) afirmam que as PMEs têm um papel importante em todas as economias do mundo, mas elas são relevantes especialmente para os países em desenvolvimento com maiores problemas de emprego e distribuição de renda. Garg e De (2014) também destacaram a importância das pequenas firmas para o desenvolvimento dos países subdesenvolvidos, apontando as capacidades e os recursos como componentes centrais para as PMEs crescerem. Deste modo, a justificativa prática da presente dissertação reside na importância do crescimento das PMEs, sobretudo de base tecnológica, para o desenvolvimento econômico brasileiro: ao optar pela pesquisa empírica em PMEs, de um lado a pesquisa possui um potencial explicativo acerca das formas específicas que essas organizações desenvolvem suas capacidades dinâmicas e competem no contexto nacional. Por outro lado, a pesquisa destaca a importância que um entendimento acerca das PMEs pode proporcionar para a formulação de políticas públicas para promover o desenvolvimento das capacidades dessas empresas, que são frequentemente apontadas como fundamentais para o crescimento econômico e do emprego nas economias de mercado.

As políticas públicas podem ser entendidas como um sistema de decisões visando ações ou omissões, preventivas ou corretivas, tomadas pelo governo objetivando manter ou modificar a realidade dos diferentes setores da vida social, definindo metas com estratégias de atuação e alocação dos recursos necessários (SARAVIA; FERRAREZI, 2006). Posto isto, um

entendimento acerca das formas específicas pelas quais as PMEs utilizam e desenvolvem suas capacidades dinâmicas, capacidades financeiras e agilidade organizacional no contexto brasileiro pode ser fundamental para prover as informações técnicas e teóricas que permitam a elaboração de políticas públicas que visem o desenvolvimento e aprimoramento dessas capacidades nas organizações, aumentando a competitividade e desempenho das empresas na economia brasileira, com consequência para a geração de empregos, distribuição de renda e competitividade.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos: (i) Introdução; (ii) Fundamentação Teórica; (iii) Procedimentos Metodológicos; (iv) Resultados e Análise da Pesquisa de Campo e; (v) Considerações Finais. No primeiro, encontra-se esta introdução, que apresentou as categorias de análise, o problema da pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos e a justificativa teórico-prática.

No segundo capítulo, foi estruturado o referencial teórico, que contemplou as seguintes categorias de análise: capacidades dinâmicas; capacidades financeiras; agilidade organizacional; e também foi elaborada uma seção que aborda a discussão sobre o risco, incerteza; por último, foi apresentado o modelo proposto que norteou a pesquisa empírica da dissertação.

No terceiro capítulo, foram descritos os procedimentos metodológicos adotados na dissertação. A metodologia inclui os objetivos e perguntas da pesquisa; as definições constitutivas e operacionais das categorias de análise; o delineamento da pesquisa, os métodos de coleta de dados; os procedimentos de análise de dados; as limitações da pesquisa e; a síntese dos procedimentos adotados.

No quarto capítulo, foi apresentado o contexto da crise econômica brasileira, seguido pela apresentação das empresas que compuseram a amostra; pelo gerenciamento da incerteza na crise econômica brasileira; e pela análise categorial: capacidades dinâmicas, por meio do monitoramento, apreensão e reconfiguração; capacidades financeiras, utilizando a mobilização de capitais e os investimentos; e agilidade organizacional, por meio da aprendizagem e aplicação do conhecimento.

No quinto e último capítulo desta dissertação, foram apresentadas as considerações finais e as principais contribuições do estudo. Sequencialmente, estão descritas as referências utilizadas ao longo da dissertação e os anexos utilizados na coleta dos dados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção será apresentado o embasamento teórico dos conceitos que dão suporte ao presente trabalho, abordando os seguintes tópicos: Capacidades Dinâmicas, Capacidades Financeiras, Agilidade Organizacional e Risco e Incerteza. Por fim, será apresentada a síntese dos conceitos adotados e suas relações, bem como o Modelo de Pesquisa que orientou a investigação empírica desta dissertação.

2.1 CAPACIDADES DINÂMICAS

Sequencialmente, será apresentada a abordagem das capacidades dinâmicas, iniciando por sua origem frente a Administração Estratégica; o desenvolvimento, estado da arte e lacunas de pesquisa do conceito, os componentes das capacidades dinâmicas e; a relação com as capacidades operacionais.

2.1.1 Origens do Conceito de Capacidades Dinâmicas

Sob a ótica da teoria econômica tradicional do período anterior a 1950, as organizações eram tratadas como “caixas pretas”. As teorias econômicas da firma e dos mercados tentavam dar explicações para entender e prever seu funcionamento. Porém, conforme apontado por Richardson (1972), essas teorias não proviam explicações consistentes sobre a forma com que as empresas competem e operam em uma economia capitalista. Para o autor, essas teorias deixavam de lado o papel da organização, do conhecimento, das capacidades, experiências e habilidades. Essas limitações tornavam a teoria econômica insuficiente quanto ao seu poder de explicação. A partir de então, uma variedade de abordagens e teorias que davam importância ao funcionamento interno das organizações foram elaboradas, e o campo da Administração Estratégica surge na década de 1960 para preencher essas lacunas (BARNEY, 1991). Esta nova área montou um esforço enorme para entender, definir, prever e medir como as empresas criam e mantêm a vantagem competitiva.

Neste período, o trabalho seminal de Penrose (1959) intitulado “*The Theory of the Growth of the Firm*” foi influente ao formular uma teoria do crescimento das organizações baseada em seus recursos internos, onde a taxa de crescimento das empresas tende a ser limitada e restringida pelo aumento dos conhecimentos e recursos existentes. A autora destaca que a incapacidade de crescer tem sido com frequência incorretamente vinculada às condições da demanda, em vez de ser atribuída a limitações dos recursos empresariais disponíveis a firma. A

teoria formulada pela autora ajudou a abrir a “caixa preta” das organizações ao evidenciar que muitas empresas deixam de crescer por uma variedade de motivos: direção pouco empreendedora, administração ineficiente, incapacidade de levantar capitais em quantidade suficiente, não capturar oportunidades lucrativas de investimento, falta de adaptabilidade a circunstâncias mutáveis, e juízos deficientes levando a erros custosos (PENROSE, 1959).

Enquanto olhar para as unidades econômicas em termos de recursos já possuía uma longa tradição na teoria econômica tradicional, essa análise era tipicamente confinada a categorias como trabalho, capital e terra (WERNERFELT, 1984). A ideia de trazer para a análise organizacional a noção de que as empresas podem ser vistas como um amplo conjunto de recursos data do trabalho de Penrose (1959). Foi a partir desta premissa que a autora forneceu uma teoria efetiva de gestão dos recursos da firma, oportunidades produtivas e estratégias de diversificação. Especificamente, a teoria do crescimento da firma trouxe uma lógica explicativa para desvendar as ligações causais entre recursos, capacidades e vantagem competitiva (KOR; MAHONEY, 2004). Neste sentido, as contribuições de Edith Penrose para a Economia e Administração foram seminais. Atualmente, suas ideias ainda continuam dominando o pensamento contemporâneo (PENROSE; PITELIS, 1999). Seu livro foi considerado por muitos estudiosos no campo da Estratégia como o trabalho seminal que forneceu os fundamentos intelectuais para a teoria moderna baseada em recursos (RUGMAN; VERBEKE, 2002).

A teoria econômica de Penrose procurou explicar as diferenças de desempenho com base nos recursos específicos das empresas, e forneceu princípios duráveis que explicam a taxa em que as empresas podem crescer de forma eficiente, evidenciando a importância da análise econômica dos recursos de uma firma para a decisão entre diferentes opções estratégicas, com implicações na lucratividade (WERNERFELT, 1984). Esta teoria começa com a premissa de que as empresas fazem investimentos em recursos (como marca, distribuição, tecnologia, etc.) para atender seu mercado inicial. Quando esses recursos implicam altos custos fixos e não podem ser totalmente utilizados, existem oportunidades lucrativas para novos mercados. A partir disto, muitos acadêmicos expandiram a base das teorias de Penrose para apresentar explicações robustas sobre diversos tipos de estratégias (PISANO, 2015). Entre essas, o “Efeito Penrose”, descreve os impactos econômicos das restrições gerenciais sobre a taxa de crescimento das firmas, devido ao aumento da complexidade organizacional inerente a expansão da organização (TAN; MAHONEY, 2007).

No entanto, apesar da contribuição destacada de Penrose, sua obra ficou ao descaso na literatura, até ser retomada mais de vinte anos depois. Entre este período, uma outra abordagem emergiu e se tornou predominante no pensamento sobre Administração Estratégica. Esta

perspectiva se tornou conhecida como visão porteriana ou da Economia Industrial. Este modelo, de acordo com Barney (1991), coloca a origem do desempenho superior como resultante do posicionamento de mercado ocupado pela empresa que a permite defender ou influenciar as forças competitivas de sua indústria. Ainda segundo o autor, esse modelo adota duas pressuposições: (i) que as firmas dentro de uma indústria são essencialmente homogêneas, e idênticas em termos dos recursos que possuem e perseguem; (ii) esses modelos assumem que a heterogeneidade dos recursos dentro de uma firma não é sustentável no longo prazo, pois estes podem ser comprados e vendidos no mercado de fatores.

Um teórico influente desta abordagem foi o professor de Administração de Harvard Michael E. Porter. Por meio de seu livro “*Competitive Strategy*”, de 1980, o autor adaptou para a Administração Estratégica conceitos de Economia Industrial, tais como forças da indústria e barreiras à entrada. Entre as principais contribuições de Porter, estão a análise da concorrência, as estratégias genéricas, a gestão da cadeia de valor e o modelo das cinco forças. Essas contribuições ganharam ênfase e foram amplamente aplicadas, tanto para a teoria como para a prática gerencial. Em especial, o modelo das cinco forças obteve destaque e foi desenvolvido tendo como base o paradigma estrutura-conduta-desempenho, e descreve os atributos de uma indústria atrativa. Michael Porter postulou que as empresas podem ganhar vantagem competitiva selecionando estratégias que exploram as condições estruturais subjacentes de uma indústria e outras forças que impedem o equilíbrio dos mercados (BARNEY, 1991; PISANO, 2015).

No modelo desenvolvido por Michael Porter as questões centrais da estratégia são: em quais indústrias entrar? como se posicionar nessas indústrias? O modelo das cinco forças ajuda a explicar por que a indústria farmacêutica, por exemplo, é historicamente mais rentável do que as companhias aéreas e por que as companhias aéreas são, em média, mais rentáveis do que restaurantes. Por este motivo, o modelo das cinco forças obteve um sucesso notável, é logicamente consistente e pode explicar bem as diferenças entre indústrias, as barreiras à entrada e o potencial para diversificação do produto. Além disso, se manteve bem nos testes empíricos, e é suficientemente flexível para lidar com uma ampla gama de contextos e problemas estratégicos (PISANO, 2015; TEECE, 2017a). Adicionalmente a isto, estes modelos frequentemente eram simplificados em ferramentas analíticas e conceitos úteis para ajudar os gerentes a fazer senso do mundo empresarial (PISANO, 2016).

No entanto, apesar do sucesso, Pisano (2015) destacou que houve um enigma que as abordagens econômicas de Porter e as subsequentes não conseguiam explicar: o relativo alto grau de variabilidade intraindustriais na rentabilidade de longo prazo. Neste sentido, Teece

(2017a) também apontou que apesar dos esforços de Michael Porter e outros, a teoria econômica era muito rígida para dar uma explicação significativa das diferenças entre o desempenho financeiro das firmas em mercados dinâmicos em constante evolução e em condições de incerteza. De acordo com Pisano (2016), estudos empíricos sugeriam que muitas empresas de uma mesma indústria que seguiram estratégias similares tiveram um desempenho muito diferente (companhias aéreas de desconto, cervejeiras, empresas de semicondutores, indústrias automotivas), o que indicava que os rivais em uma indústria não são homogêneos.

Por esta razão, houveram muitas críticas às abordagens tradicionais com relação à relevância da indústria, o que revelou que os conceitos derivados da Economia Industrial sozinhos não mais podiam explicar de modo consistente elementos essenciais da Estratégia Organizacional. Para Pisano (2015), a Administração Estratégica emergiu como um campo normativo, e como tal, a busca de uma nova teoria começa quando as teorias existentes não podem explicar ou prever melhores resultados e, portanto, não fornecem orientação prática. Tais lacunas sugeriam novas questões, e estas deveriam se tornar pontos focais para a exploração empírica e o desenvolvimento de teorias.

Paralelamente aos modelos da Economia Industrial, Richardson (1972) trouxe novamente a discussão de Penrose (1959) para o debate. Segundo o autor, as atividades dentro das organizações são executadas por meio de capacidades, ou em outras palavras, com o apropriado conhecimento, experiência e habilidade. Desta forma, as habilidades das firmas para perceber e responder a uma oportunidade lucrativa de mercado depende, como Penrose (1959) deixava claro, das capacidades específicas que as empresas incorporavam. Essas capacidades determinam as áreas de atividade nas quais elas poderiam esperar uma vantagem e também limitar tanto a direção como a magnitude de sua resposta (RICHARDSON, 1999).

Ou nas palavras de Richardson (1972, p. 888):

Sra. Penrose nos proveu com uma excelente descrição de como as empresas crescem em direções estabelecidas por suas capacidades e como essas mesmas capacidades se expandem lentamente e se alteram.

Sequencialmente ao trabalho de Richardson (1972), mais estudos seguiram esta linha de pesquisa. Entre esses, Wernerfelt (1984) explorou as diferenças entre a visão de recursos e a dos mercados, sugerindo o conceito de barreiras de posição de recursos, em analogia a barreiras à entrada, para designar as barreiras que dão potencial a um competidor para maiores retornos e vantagem. Ainda segundo esse autor, olhar para as firmas em termos de seus recursos permite identificar os tipos de recursos que conduzem a maior lucratividade. Esses recursos podem ser tanto atributos físicos da firma, bem como humanos e de capital que permitem a

concepção e implementação de estratégias que aumentem a eficiência na aquisição de menores custos e maiores receitas (WERNERFELT, 1984).

A partir destes trabalhos, um novo modelo de como as empresas competem, que ficou conhecido como Visão Baseada em Recursos (VBR) começou a emergir e ganhar corpo, e se desencadearam novos desenvolvimentos teóricos. Entre esses, Barney (1991) evidenciou a importância dos recursos e capacidades para entender as fontes de vantagem competitiva para as firmas, definindo esses recursos e capacidades como ativos tangíveis e intangíveis, incluindo a habilidade gerencial e o conhecimento das firmas. Mais de vinte anos depois, foi destacado por Barney, Wright e Ketchen (2011) que a VBR ficou amplamente reconhecida como uma das teorias mais proeminentes e poderosas para descrever, explicar e prever relações organizacionais e a vantagem competitiva.

Seguindo os avanços nestes trabalhos, a VBR se estabelecia como uma abordagem que possui um elevado potencial para explicar a vantagem competitiva. As razões para isto, conforme observado por Barney (1991), é que a VBR se caracteriza como uma abordagem adequada e eficiente para examinar a relação entre as características internas das organizações e o desempenho. Essa nova visão ampliou o conhecimento em como os recursos são aplicados e combinados, o que faz uma vantagem competitiva sustentável, e as origens da heterogeneidade. Esse modelo assume também que esses recursos podem não ser perfeitamente transferíveis entre firmas, e que a heterogeneidade pode durar no longo prazo (BARNEY, 1991).

A vantagem competitiva, na definição de Barney (1991), ocorre quando é implementada uma estratégia que cria valor e que não é utilizada por nenhum concorrente em potencial. Já a vantagem competitiva sustentável ocorre quando as outras organizações não são capazes de duplicar os benefícios da vantagem competitiva, e quando esses esforços já cessaram. No entanto, em contraponto a vantagem competitiva sustentável, o estudo de Jacobsen (1988) examinou o comportamento temporal do retorno sobre o investimento (ROI) de um total de 241 firmas ao longo de 20 anos, evidenciando que os lucros anormais resultam de um fenômeno de desequilíbrio de mercado, e as forças competitivas do mercado tendem forçar os lucros para a sua taxa competitiva.

A vantagem competitiva sustentável, pela ótica da VBR, pode ocorrer potencialmente quando uma firma possuidora de recursos é capaz de criar e apropriar mais valor de seu pacote de recursos em comparação com os concorrentes (FOSS; FOSS, 2005). Cabe ressaltar, entretanto, que os recursos das firmas não são estáticos, e os recursos que eram fonte de vantagem competitiva em uma configuração de indústria anterior, podem ser fraquezas, ou

simplesmente irrelevantes em uma nova configuração de indústria (BARNEY, 1991). Assim, as empresas, devem procurar criar situações onde sua posição de recursos, torne difícil aos concorrentes acompanharem. As empresas eficientes somente podem sustentar sua vantagem competitiva se seus recursos não puderem ser expandidos livremente ou imitados por outras firmas (PETERAF, 1993).

A teoria baseada em recursos da Administração Estratégica foi desenvolvida para explicar a vantagem competitiva em nível da firma, tendo como pressuposto chave a noção de que os recursos e capacidades são heterogêneos entre as organizações. Essa abordagem ajuda a explicar a heterogeneidade presente entre as firmas, a evolução da empresa e a longevidade organizacional (BARNEY, 1991). Essa perspectiva tem se destacado como um dos *frameworks* mais influentes para entender a Administração Estratégica (TEECE, 2017a), sendo um campo influente em diversas áreas de estudo como economia e finanças, administração de recursos humanos, empreendedorismo, marketing e negócios internacionais. (BARNEY; WRIGHT; KETCHEN, 2001).

Apesar disto, embora a VBR tenha sido bem-sucedida em descrever os tipos e as características dos recursos que podem levar a vantagem competitiva sustentável, Eisenhardt e Martin (2000) afirmaram que a VBR não é suficiente para dar explicações de forma adequada e satisfatória de como e por que certas empresas conseguem obter vantagens competitivas em ambientes de mudanças rápidas e imprevisíveis. Em outras palavras, a VBR não conseguia explicar como as empresas podem desenvolver novas fontes de vantagem competitiva à medida que o ambiente evolui rapidamente (MUSCA, 2007). Nesse tipo de ambiente, marcados pela turbulência e incerteza, as mudanças nas tecnologias, mercados e nos modelos de negócios poderiam rapidamente retirar o valor dos recursos da organização e exigir a criação de novos (WADHWANI; JONES, 2016).

Foi a partir dessas limitações da VBR, que Teece (1994) afirmou que uma visão mais ampla de como a riqueza é criada e capturada pelas organizações era necessária. Essa nova visão deveria ter, em seu núcleo, uma teoria das capacidades. Essa teoria deveria explicar o que elas são, como são construídas, como são aplicadas, e como o valor é capturado. A partir de então, o campo da Estratégia montou um enorme esforço para entender, definir, prever e medir como as capacidades organizacionais moldam a vantagem competitiva. Essas capacidades são vistas como processos internos que reconfiguram a empresa, elas emergem em parte do aprendizado, da combinação de recursos e da alavancagem de ativos (PISANO, 2015; TEECE, 2017b). Essa nova abordagem ficou conhecida como capacidades dinâmicas, e foi proposta

inicialmente por Teece e Pisano (1994) e Teece, Pisano e Shuen (1997). No próximo tópico será apresentado o conceito de capacidades dinâmicas.

2.1.2 Desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas

A literatura sobre capacidades dinâmicas teve suas raízes na VBR e na teoria do crescimento da firma baseada em recursos de Penrose (1959). Porém, a abordagem das capacidades dinâmicas também engloba a noção de incerteza de Knight, a destruição criativa de Schumpeter, a teoria dos custos de transação de Williamson e Coase, o “espírito animal” de Keynes, e a teoria econômica evolucionária de Nelson e Winter, de uma forma que poderia potencialmente explicar não apenas por que as firmas existem, mas também seu potencial para crescimento e lucros sustentáveis em ambientes altamente competitivos e marcados pela incerteza (ERIKSSON, 2014; TEECE, 2017b). Esta nova abordagem nasceu a partir de uma série de estudos realizados por acadêmicos que apontavam que algumas organizações possuíam maiores habilidades em criar, desenvolver e renovar suas capacidades. Observou-se desta forma que os recursos, de uma forma ampla, não são estáticos (PISANO, 2017).

Esta nova visão interna das organizações colocou ênfase nas capacidades como sendo uma categoria superior, e começou a tomar forma nos últimos vinte anos. Ela foi proposta inicialmente no *working paper* de Teece e Pisano (1994), e posteriormente foi publicada como artigo por Teece, Pisano e Shuen (1997). A partir de então, se desencadeou uma grande quantidade de debates e discussões sobre o tema. De acordo com os autores Teece e Pisano (1994), olhar para as capacidades das empresas endereçava um *gap* na literatura, pois um paradigma expandido era necessário para explicar a vantagem competitiva, pois segundo os autores, enquanto a VBR informava sobre a acumulação de recursos tecnológicos valiosos, as empresas com alto desempenho no mercado estavam demonstrando respostas rápidas e flexíveis de inovação, juntamente com a coordenação e reconfiguração de competências e recursos.

No conceito de capacidades dinâmicas, de acordo com Teece e Pisano (1994, p. 538):

(...) O termo "dinâmico" referia-se ao caráter de constante evolução do ambiente; certas respostas estratégicas são necessárias quando o tempo de mercado e o *timing* são críticos, o ritmo da inovação está acelerando e a natureza da concorrência futura e dos mercados é difícil de determinar. O termo "capacidades" enfatiza o papel fundamental do gerenciamento estratégico na adaptação, integração e reconfiguração adequadas de habilidades organizacionais internas e externas, recursos e competências funcionais para a mudança do ambiente.

O conceito de capacidades dinâmicas formulado por esses autores deu ênfase especial a duas questões que vinham sendo deixadas de lado na VBR e nas demais teorias e abordagens da Administração Estratégica, que é o papel fundamental das capacidades no desenvolvimento das atividades organizacionais e na reconfiguração dos recursos e o caráter dinâmico de constante evolução e transformação do ambiente competitivo. Posteriormente, Teece, Pisano e Shuen (1997) continuaram a desenvolver a abordagem das capacidades dinâmicas com a publicação em periódico do artigo intitulado “*Dynamic Capabilities and Strategic Management*”. Esta pesquisa tinha por objetivo analisar as fontes de criação e captura de riqueza e vantagem competitiva por parte das empresas em ambientes turbulentos e de incerteza, bem como integrar outros conhecimentos teóricos já existentes.

Ou nas palavras de Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 509):

(...) Nossa abordagem é especialmente relevante em um mundo Schumpeteriano baseado na competição pela inovação, rivalidade entre preço/*performance*, aumentos nos retornos, e a “destruição criativa” das competências existentes. A abordagem visa explicar o sucesso e fracasso em nível de firma. Nós estamos interessados tanto em construir uma melhor teoria do desempenho da firma, bem como em informar a prática gerencial.

A abordagem das capacidades dinâmicas foi desenvolvida para explicar a sobrevivência e o crescimento de longo prazo ao detalhar como as firmas criam, estendem, integram, modificam e implementam seus recursos enquanto, simultaneamente, gerenciam as incertezas e ameaças competitivas, e fazem as transformações necessárias (TEECE, 2010). As capacidades dinâmicas também abordam uma questão implicitamente histórica: por que algumas empresas são melhores do que outras na adaptação e reconfiguração de recursos e capacidades para lidar com (e até criar) mudanças inovadoras em seus ambientes competitivos. Ela possui um foco particular em explicar por que algumas empresas, em vez de outras, são capazes de adaptar ou reconfigurar recursos e capacidades operacionais para responder (e mesmo provocar) mudanças perturbadoras e inovadoras (WADHWANI; JONES, 2016).

As capacidades dinâmicas endereçam essas questões ao explicar como os processos estratégicos e organizacionais, como o desenvolvimento de produtos, as alianças, e a tomada de decisões estratégicas sobre os caminhos que a firma vai investir, criam valor para as empresas em mercados dinâmicos e incertos, manipulando recursos em novas estratégias de criação de valor (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Deste modo, a literatura sobre as capacidades dinâmicas foi concebida para abordar fundamentalmente o problema de como as empresas desenvolvem as habilidades e competências que lhes permitem competir e obter vantagem competitiva em relação a seus concorrentes (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSON,

2006). Neste sentido, este conceito pode explicar o processo pelo qual as empresas criam, definem, descobrem e exploram oportunidades empreendedoras em ambientes externos complexos e voláteis (JIAO *et al.*, 2013), sendo, portanto, elementos importantes na criação, desenvolvimento e evolução dos empreendimentos (NEWBERT, 2005).

A nova área de pesquisas, era requerida não apenas para entender a competitividade em ambientes de rápida mudança, mas também para dar respostas aos praticantes em busca de soluções para seus problemas empresariais existentes e emergentes. Entretanto, apesar do desenvolvimento teórico relatado acima acerca das capacidades dinâmicas, foi observado que a literatura sobre este conceito é multifacetada e fragmentada. Desde que o termo foi inicialmente proposto, diversos pesquisadores o têm investigado sob diferentes ângulos. Como resultado, várias definições sobre o que são as capacidades dinâmicas têm sido propostas, e ao passo que a maioria destas ainda apresentem elementos comuns, o conceito é de difícil entendimento e mensuração, pois se observam diversas definições diferentes e até mesmo conflitantes. As principais definições de capacidades dinâmicas podem ser encontradas descritas no quadro 01:

Quadro 01: Definições de Capacidades Dinâmicas.

Autor (es)	Definição
Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 516)	As capacidades dinâmicas são as habilidades da firma para integrar, construir, e reconfigurar as competências internas e externas para responder rapidamente aos ambientes em constante mudanças.
Eisenhardt e Martin (2000, p. 1107)	São os processos da empresa que utilizam recursos - especificamente os processos para integrar, reconfigurar, conquistar e liberar recursos - para combinar e até mesmo criar mudanças no mercado. As capacidades dinâmicas, portanto, são as rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais as empresas conseguem novas configurações de recursos à medida que os mercados emergem, colidem, dividem, evoluem e morrem.
Mills et al.(2002, p. 13)	As capacidades dinâmicas podem ser definidas como a capacidade da organização em adaptar suas competências ao longo do tempo.
Zollo e Winter (2002, p. 340)	As capacidades dinâmicas são um padrão estável e aprendido de atividade coletiva por meio da qual a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de melhorias em sua eficácia.
Winter (2003, p. 991)	Define as capacidades dinâmicas como um conjunto de rotinas organizacionais que permitem a empresa realizar um conjunto de tarefas repetidamente e de forma consistente.
Helfat e Peteraf (2003, p. 997)	Capacidades dinâmicas envolvem adaptação e mudança porque elas constroem, integram ou reconfiguram outros recursos e capacidades.

Zahra, Sapienza e Davidsson (2006, p. 918)	As capacidades dinâmicas são habilidades para reconfigurar recursos e rotinas organizacionais no modo visionário e considerado apropriado pelos seus principais decisores (as).
Teece (2007, p. 1319)	As capacidades dinâmicas permitem que as empresas criem, implementem e protejam os ativos intangíveis que suportam um desempenho superior de negócios de longo prazo (...) que sustentam capacidades de detecção, captação e reconfiguração de nível corporativo que são difíceis de desenvolver e implementar.
Barreto (2010, p. 271)	É o potencial da empresa para resolver sistematicamente problemas, formados por sua propensão para detectar oportunidades e ameaças, tomar decisões oportunas e orientadas para o mercado e mudar sua base de recursos.
Makkonen <i>et al</i> (2013, p. 2)	As capacidades dinâmicas são as habilidades da firma de propositalmente criar, estender e modificar a atual base de recursos.
Wilhelm et al. (2015, p. 328)	As capacidades dinâmicas podem ser definidas como uma meta-rotina projetada para melhorar rotinas operacionais da empresa.
Teece (2014, p. 328)	As capacidades dinâmicas envolvem atividades de nível superior que podem permitir que uma empresa dirija suas atividades comuns para empreendimentos de alto retorno.
Teece, Peteraf e Leih (2016, p. 18)	É a capacidade da empresa de inovar, se adaptar às mudanças e criar mudanças favoráveis aos clientes e desfavoráveis aos concorrentes.
Teece (2017a, p. 13) e Teece (2017b, p. 699)	As capacidades dinâmicas são sobre fazer as coisas certas, aproximadamente ao tempo certo, com base no desenvolvimento de novos produtos (e processos), processos únicos de orquestração gerencial, uma cultura organizacional orientada para a mudança e uma avaliação presciente do ambiente de negócios e das oportunidades tecnológicas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

É possível observar uma falta de clareza nas definições iniciais de capacidades dinâmicas, como a proposta por Teece, Pisano e Shuen (1997). Esta definição da maior ênfase à adaptação às mudanças por meio das competências, entretanto, carece de maiores explicações como o modo pelo qual isso ocorre, e apresenta um caráter mais estático. Já Eisenhardt e Martin (2000) alteram a natureza da definição ao colocar as capacidades dinâmicas não como uma habilidade da empresa, mas como um processo, acrescentando a noção de rotinas organizacionais e dando maior ênfase aos recursos, ao invés das competências. Nas definições mais recentes, como Teece (2017a) e Teece (2017b), existe uma maior ênfase em incluir os gestores como fundamentais para a adaptação, utilizando o termo “orquestração gerencial”, e também para a promoção de uma cultura organizacional inovadora e ágil capaz de monitorar as tendências e avaliar continuamente o mercado, ao mesmo tempo que inclui os processos únicos da organização e a constante busca e experimentação por novos produtos.

Algumas das definições de capacidades dinâmicas, conforme apontado por Barreto (2010), se aproximam da VBR, enquanto outras estão mais em conformidade com a Economia

Evolucionaria. O autor também destacou que essas propostas variam em termos de seus propósitos, mecanismos de criação e evolução e tipos de resultados. No entanto, Pisano (2015) apresentou críticas a respeito das tentativas de formular definições de capacidades dinâmicas, pois para este autor isto apenas conduziu a múltiplas definições em competição. O autor traz a observação de que os debates se tornaram obsessivos com as questões relacionadas às definições, mas essas terminologias vieram sem um entendimento claro de qual o problema que esta teoria estava tentando resolver. Neste sentido, um pressuposto central nesta abordagem é o consenso, como pode ser observado nas definições do quadro 01, de que este conceito descreve o ajuste das organizações em relação ao ambiente onde está inserida.

Um ponto de divergência entre a concepção de capacidades dinâmicas de Teece, Pisano e Shuen (1997) e Eisenhardt e Martin (2000) diz respeito ao ambiente. A noção de ambiente utilizada em grande parte das pesquisas sobre capacidades dinâmicas o relaciona ao nível de dinamismo ambiental. Enquanto a maioria dos trabalhos afirma que as capacidades dinâmicas são inerentes aos ambientes dinâmicos, Eisenhardt e Martin (2000) exploram as capacidades dinâmicas também em ambientes mais estáveis, ou moderadamente dinâmicos. Nesses ambientes, para os autores, as capacidades dinâmicas se assemelham às rotinas, elas são processos estáveis, com resultados previsíveis. Em contraponto, o estudo de Wilhelm, Schlömer e Maurer (2015) indicou que as capacidades dinâmicas aprimoram a efetividade das rotinas tanto em ambientes de dinamismo alto e baixo. Porém, os resultados deste estudo apontam que devido aos custos de operar com maior eficiência, as capacidades dinâmicas aparentam só oferecer benefícios em ambientes com um elevado dinamismo ambiental.

Adicionalmente, Teece, Peteraf e Leih (2016) concordam com a noção de que as capacidades dinâmicas não podem ser utilizadas como uma solução para todo tipo de ambiente. Esses autores afirmam que as capacidades dinâmicas implicam que uma organização precisa estar em um constante estado de transformação, o que vem com um custo. Foi com base nesta noção que Teece e Leih (2016), Teece, Peteraf e Leih (2016), Teece (2017a) e Teece (2017b) desenvolveram a distinção entre os ambientes competitivos de risco e de incerteza, indicando que as capacidades dinâmicas podem ser úteis em ambientes de incerteza, mas não necessariamente para ambientes de risco. Os ambientes definidos com níveis altos de incerteza (denominado de incerteza profunda) são indicados como aqueles expostos as oportunidades e ameaças das mudanças tecnológicas, fatores políticos e mudanças na economia. Já os ambientes de risco são mais estáveis, onde é possível se antever em relação as transformações.

Alguns outros desenvolvimentos relevantes para o conceito foram feitos por Eisenhardt e Martin (2000), que acrescentaram as rotinas à noção de capacidades dinâmicas.

Sequencialmente, Zollo e Winter (2002) exploram as capacidades dinâmicas por meio de rotinas operacionais pelas quais elas atuam dentro das organizações e produzem os resultados. De modo semelhante, Winter (2003) também coloca as capacidades dinâmicas como um conjunto de rotinas que permitem as empresas realizar as atividades. Complementarmente a essas, foi de destacada importância a definição de capacidades dinâmicas e capacidades operacionais proposta por Zahra, Sapienza e Davidsson (2006). A visão destes autores se assemelha as anteriores no sentido de olhar para a parte operacional da empresa, porém neste trabalho foi introduzido o conceito de capacidades operacionais (capacidades de nível inferior), como o meio pelo qual as capacidades dinâmicas (capacidades de nível superior), operam nas firmas. Esta discussão pode ser observada no tópico 2.1.4.

Além da discussão sobre o papel do ambiente e da relação com as rotinas e capacidades operacionais, outro ponto relevante para a discussão teórica diz respeito a como as capacidades dinâmicas são compostas. Um dos trabalhos mais relevantes foi o de Teece (2007), que descreveu três dimensões que compõem as capacidades dinâmicas: monitoramento (detecção do mercado), apreensão (decisão e mobilização de recursos) e reconfiguração (transformação e articulação de recursos). Este avanço foi importante, pois auxiliou a deixar mais claro o que se pode entender do conceito de capacidades dinâmicas, além de apresentar um *framework* que ajuda os pesquisadores a identificar empiricamente se uma determinada capacidade é dinâmica ou não, com base nas três dimensões, ressaltando que é necessário todas as três operando simultaneamente. Observa-se também que nos trabalhos posteriores o autor continuou a utilizar estas mesmas dimensões para designar se uma determinada organização possui capacidades dinâmicas (veja Teece, 2014; Teece, 2017a; Teece, 2018). Esta discussão pode ser observada no próximo tópico.

2.1.3 Componentes das Capacidades Dinâmicas

A falta de consenso nas definições de capacidades dinâmicas também é observada em relação ao que de fato este conceito representa para a análise organizacional. Em outras palavras, é uma tarefa difícil para os pesquisadores e acadêmicos determinar quais elementos compõem as capacidades dinâmicas, como elas se criam, de que maneira identificar e mensurar se uma determinada organização é possuidora de capacidades dinâmicas e qual deve ser seu resultado para a organização. Em uma tentativa de esclarecer esses aspectos, alguns trabalhos que exploram as dimensões das capacidades dinâmicas merecem destaque. Entre esses, os

artigos seminais de Teece e Pisano (1994) e Teece, Pisano e Shuen (1997) afirmam que os distintos tipos de capacidades no nível da firma estão enraizados em três fatores:

Quadro 02: Dimensões das capacidades no nível da firma.

Posições de ativos	Refere-se ao estoque atual específico de tecnologias, propriedade intelectual, ativos complementares, base de clientes, e o relacionamento externo com fornecedores. Seguindo lógica econômica evolutiva, a capacidade de uma empresa para mudar seu futuro repertório de capacidades é limitada pelo seu estoque atual de capacidades.
Processos	Diz respeito ao modo como as coisas são feitas na firma, o que pode ser chamado de rotinas, ou padrões de práticas e aprendizado. As empresas podem "reconfigurar" suas posições de ativos por investimentos e outras intervenções gerenciais.
Caminhos	Relacionado a noção de que a maioria dos recursos é cumulativa e se desenvolve ao longo do tempo através de uma série de investimentos coordenados, que envolvem compromissos com caminhos, onde uma questão chave é identificar quais caminhos conduzem a criação de capacidades e vantagem competitiva.

Fonte: adaptado de Teece e Pisano (1994); Teece, Pisano e Shuen (1997); Pisano (2015); Pisano (2016).

Estas três dimensões, de acordo com Pisano (2015), poderiam ser utilizadas para explicar e entender a raiz das diferenças das capacidades em nível da firma, ressaltando a importância que as decisões tomadas em relação a esses três fatores têm para a vantagem competitiva. É importante destacar também que os artigos de Pisano (2015), Pisano (2016) e Pisano (2017) trazem explicitamente críticas à forma que as pesquisas sobre capacidades dinâmicas têm se preocupado fundamentalmente com a segunda dimensão do *framework*, descrevendo e especificando o que são capacidades dinâmicas e como estas contribuem para a adaptação e mudança. Nesses três trabalhos, o autor afirmou que quando escreveu os artigos seminais, a expectativa era de que as pesquisas futuras iriam iluminar detalhes e princípios a respeito da terceira dimensão do *framework*, sobre as opções em relação aos caminhos, examinando como os praticantes tomam decisões de investimentos em capacidades, o que não ocorreu. Esta dissertação foca neste *gap* de pesquisa, e esta discussão será apresentada posteriormente na seção 2.2.

Posteriormente a estas dimensões, Teece (2007) propôs que as capacidades dinâmicas podem ser divididas em três componentes: (i) Monitoramento (*sensing*); (ii) Apreensão (*seizing*); e (iii) Reconfiguração (*reconfiguring*). Em relação a primeira capacidade, de monitoramento, destaca-se que está contém um forte elemento de diagnóstico, sentindo as oportunidades e ameaças do mercado. Esta dimensão envolve principalmente a identificação, a

detecção, o desenvolvimento e avaliação do mercado em relação às necessidades do cliente (TEECE, 2007; TEECE, 2014). Para Cummins (2017), o monitoramento começa com o reconhecimento de uma ameaça ou oportunidade que demanda atenção e uma resposta por parte da firma. A capacidade de detecção é importante para a exploração de tendências emergentes e novas tecnologias, bem como para a empresa conseguir executar iniciativas de transformação de seus recursos e competências.

Esta noção de que as empresas precisam constantemente monitorar o ambiente competitivo e os mercados em que atua está presente desde a obra de Penrose (1959). Esta autora já afirmava que a taxa de crescimento de uma firma depende do grau em que ela se mantém alerta para agir conforme as oportunidades de investimentos lucrativas. Segundo a autora, os esforços de imaginação, o senso de oportunidade, a noção instintiva de como obter sucesso tornam-se fatores de importância decisiva para que uma organização possa se expandir. Para essas firmas, tendem a abrir-se maiores oportunidades de investimentos do que para empreendimentos menos versáteis. Desta forma, a teoria do crescimento da firma já trazia a noção de que a decisão de procurar as oportunidades é uma decisão empresarial que requer intuição e uma imaginação empreendedora, que precede a decisão econômica de levar adiante as oportunidades de expansão.

Este aspecto mais intuitivo e empreendedor apontado por Penrose (1959) tem sido deixado de lado nas pesquisas sobre capacidades dinâmicas, que frequentemente são descritas como algo mais mecânico. Adicionalmente a isto, Wadhwani e Jones (2016) apontam que a detecção envolve sistemas analíticos (e capacidades individuais) para aprender e para sentir, filtrar e moldar as oportunidades. Para os autores, isso inclui processos para identificar a mudança nos desejos de consumo dos clientes, processos para a inovação, e processo para identificar e selecionar tecnologias internas e externas para perseguir as oportunidades. Foi destacado por Cummins (2017) que a detecção se dá por meio dos funcionários da organização, que agem como se fossem os olhos e ouvidos da empresa para sentir e detectar ameaças e oportunidades. Para o autor, também são as pessoas o instrumento pelo qual a organização consegue responder e eliminar as ameaças e aproveitar as oportunidades. Neste sentido, os aspectos dos indivíduos também são relevantes e devem ser considerados.

A segunda dimensão do *framework* é a capacidade de apreensão, que envolve a mobilização de recursos para atender às necessidades e oportunidades, e para capturar o valor de fazê-lo, estando conectado com uma política para guiar ações coerentes (TEECE, 2007; TEECE, 2014). A apreensão envolve procedimentos para redesenhar o modelo de negócios, articulando limites corporativos e complementaridades, de forma a decidir e responder com as

observações (CUMMINS, 2017; WADHWANI e JONES, 2016). No entanto, Penrose (1959) afirmou que a apreensão das oportunidades estará restrita a uma firma caso a mesma seja incapaz de aproveitá-la, devido à incapacidade de mobilizar recursos financeiros. Estes aspectos observados por Penrose estão presentes nas discussões teóricas de capacidades dinâmicas, porém não tem sido considerado empiricamente nas pesquisas científicas. Nesta dissertação, estes aspectos foram incorporados na discussão e análise.

A terceira dimensão, é a capacidade de reconfiguração. Esta envolve a renovação contínua, transformando continuamente o que gera valor e assim, o protegendo (TEECE, 2007; TEECE, 2014). A reconfiguração envolve a transformação e o realinhamento de ativos tangíveis e intangíveis de forma a permitir a busca de novas oportunidades de negócios (WADHWANI; JONES, 2016). Essa capacidade é regenerativa, pois permite a modificação e desenvolvimento, habilitando a empresa a criar e modificar constantemente sua base de capacidades operacionais e recursos (MAKKONEN *et al*, 2013). Como é impossível prever todas as forças que irão demandar mudanças, a detecção é fundamental para identificar constantemente as necessidades de mudança, de forma que uma transformação provavelmente vai estar incompleta quando outra já for iniciada (CUMMINS, 2017). Para que a transformação na estrutura de uma firma aconteça, uma compreensão do que está acontecendo e do que é necessário, e uma disposição de aceitar mudanças substanciais nas velhas formas de fazer as coisas são requeridas (PENROSE, 1959).

Posto isto, evidenciou-se que as capacidades dinâmicas podem ser decompostas em seu envolvimento no monitoramento, apreensão e reconfiguração contínua ou semicontínua, e são elementos essenciais para as organizações se sustentarem enquanto clientes, concorrentes e tecnologias mudam (TEECE, 2007). Ressalta-se também que essas dimensões não são apenas engrenagens da máquina organizacional, pois também incluem a consciência empresarial, a imaginação e a ação humana que as orientam, portanto, envolvem dimensões dos indivíduos (DI STEFANO; PETERAF; VERONA, 2014). Deste modo, as capacidades dinâmicas facilitam o monitoramento, a mudança e a renovação dos processos e atividades, e promovem a inovação para atingir um melhor ajuste com o ambiente. Foi observado por Teece, Peteraf e Leih (2016) que na economia da inovação, os ambientes têm ficado cada vez mais incertos, e, portanto, imprevisíveis, caracterizados por mudanças rápidas. Existe, dessa forma, uma importância destacada na habilidade de sentir a necessidade de reconfigurar a estrutura da firma, de forma a adaptar a organização às transformações (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Em ambientes dinâmicos, onde as mudanças e transformações têm ocorrido de forma cada vez mais evidente, Prahalad e Hamel (1990) observaram que poucas empresas provaram

ser adeptas em inventar novos mercados, entrando rapidamente em mercados emergentes, e dramaticamente mudando os padrões de escolha dos consumidores em mercados estabelecidos. A tarefa crítica da gerência neste sentido, é criar uma organização capaz de inspirar bens ou serviços que os consumidores precisam, mas ainda nem imaginam. Coloca-se em evidência deste modo que o que é requerido em ambientes turbulentos e dinâmicos não é a otimização (dos modelos de administração estratégica e da teoria financeira), mas sim a exploração empreendedora, aprendizado, adaptação e transformação. Em outras palavras, ambientes turbulentos demandam o desenvolvimento de capacidades dinâmicas (TEECE; LEIH, 2016). Esta abordagem identificou que a criação de capacidades é uma questão de significância estratégica para a prática gerencial (PISANO, 2015).

Entretanto, é preciso delinear que as capacidades dinâmicas não atuam na organização e no ambiente diretamente. As suas atividades de monitoramento (*sensing*), apreensão (*seizing*) e reconfiguração (*reconfiguring*) operam no interior das organizações por meio de capacidades operacionais que dão a fundação e sustentação para as capacidades dinâmicas da empresa. Esta noção deriva do trabalho de Zollo e Winter (2002, p. 340) que afirmou que “as capacidades dinâmicas são um padrão estável e aprendido de atividade coletiva por meio da qual a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de melhorias em sua eficácia”. Com base neste desenvolvimento, Winter (2003) relacionou as capacidades dinâmicas às capacidades chamadas de ordinárias (ou operacionais), onde as primeiras seriam aquelas que operam para ampliar, modificar ou criar as segundas, respectivamente. Um debate se abre então sobre a hierarquia das capacidades no próximo tópico.

2.1.4 Capacidades Operacionais

Em sua unidade mais básica, uma capacidade consiste em um conjunto de conhecimentos, habilidades, recursos, instalações e estrutura organizacional para realizar certas atividades e produzir algum resultado desejado (CUMMINS, 2017). As capacidades, de forma geral, definem as atividades, interações, e funções para entregar um resultado. Enquanto os pesquisadores da Administração e Economia se utilizam de vários termos distintos para definir as capacidades, parece existir um consenso de que as capacidades são diferentes dos recursos no sentido de que as capacidades representam maneiras superiores de alocar, coordenar e implementar estes recursos (FLYNN; WU; MELNYK, 2010). As organizações necessitam de diversos tipos de capacidades para produzir bens e serviços de alto valor agregado, e estas representam um conjunto de habilidades pessoais, ativos tangíveis e intangíveis necessários

para executar um determinado tipo de trabalho ou atividade (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006).

A forma pela qual as empresas desenvolvem as capacidades é multifacetada. Neste sentido, foi observado por Teece (2017a), que as capacidades emergem em parte do aprendizado, da combinação de recursos, e da exploração de ativos complementares. Muitas capacidades são embutidas nas rotinas organizacionais, e algumas residem na alta administração ou no empreendedor. Essas capacidades podem ser divididas em duas categorias: capacidades dinâmicas e capacidades operacionais (TEECE, 2017a). As capacidades de uma organização, podem ser vistas como de nível zero (operacionais) ou de nível superior (dinâmicas) (WINTER, 2003), e são capacidades diferentes. As capacidades dinâmicas são as capacidades de ordem superior necessárias para mudar as capacidades operacionais e a base de recursos da firma, e envolvem atividades de alto nível que permitem à empresa direcionar suas atividades rotineiras em atividades de alta demanda que podem explicar a vantagem competitiva de longo prazo de uma organização (JANTUNEN; ELLONEN; JOHANSSON, 2012; TEECE; LEIH, 2016).

Já as capacidades operacionais são aquelas que dizem respeito à performance das funções específicas das organizações, como as administrativas, operacionais e de governança que são necessárias para a realização das tarefas (TEECE, 2014). As capacidades operacionais, para Flynn, Wu e Melnyk (2010) podem ser definidas como conjuntos específicos de habilidades, processos e rotinas, desenvolvidos no sistema de gerenciamento de operações, que são usados regularmente na resolução de problemas e que habilitam a empresa, com os meios de configurar os recursos das operações para atender necessidades e desafios distintivos da empresa. Já para Teece (2017b), as capacidades operacionais englobam as operações, a administração e a governança das atividades da empresa, que a tornam capaz de produzir e vender um conjunto de produtos e serviços definidos (e, portanto, estáticos), usando tecnologias conhecidas, gerando, assim, rendimentos financeiros competitivos no mercado.

Complementarmente, as capacidades operacionais são, para Winter (2003), uma rotina de alto nível (ou um conjunto de rotinas), que conferem à organização com um conjunto de opções para produzir um determinado resultado específico. As capacidades operacionais, para Zahra, Sapienza e Davidsson (2006) podem ser vistas como o conjunto de coisas que a empresa pode fazer, e são moldadas pelo conhecimento da organização, em outras palavras, é o que a empresa pode fazer (suas habilidades). Dessa forma, as capacidades operacionais abrangem ambos os elementos explícitos (recursos e práticas operacionais), bem como elementos tácitos

que são menos visíveis (*know-how*, conjuntos de habilidades e liderança) para lidar com uma variedade de problemas ou lidar com a incerteza (TEECE, 2018).

Deste modo, as capacidades operacionais estão presentes no dia a dia das organizações. Essas capacidades também estão diretamente vinculadas às capacidades dinâmicas da empresa. Foi observado por Zahra, Sapienza e Davidsson (2006) que as capacidades dinâmicas são afetadas e operadas nas capacidades operacionais da organização. Complementarmente, Teece (2018) afirmou que as capacidades operacionais são a fundação para um entendimento das capacidades dinâmicas e os processos pelos quais elas são desenvolvidas. Evidencia-se desta forma que as capacidades operacionais auxiliam na solução de problemas, aprimorando a eficiência interna e a reconfiguração de recursos para a produção de resultados. No entanto, são as capacidades dinâmicas que permitem a adaptação e reconfiguração das capacidades operacionais em atividades de alto nível que potencialmente levam a vantagem competitiva.

Ao longo do desenvolvimento do conceito de capacidades dinâmicas, diversas capacidades operacionais têm sido utilizadas para explicar como essas se criam e desenvolvem nas organizações. Entre as quais, as mais frequentes na literatura são as capacidades de *marketing* e as tecnológicas (PROTOGEROU; CALOGHIROU; LIOUKAS, 2011; entre outros). No entanto, enquanto essas capacidades representam dimensões relevantes para o desenvolvimento organizacional e das capacidades dinâmicas, algumas capacidades operacionais com alto potencial explicativo acerca da criação, crescimento, desempenho e da evolução organizacional tem sido deixadas de lado. Por exemplo, quanto às capacidades financeiras, Penrose (1959) já deixava indícios de que as habilidades financeiras são tão importantes quanto (ou até mesmo mais do que) a demanda para o crescimento de uma firma. A seguir, na próxima seção, as capacidades operacionais financeiras serão abordadas.

2.2 CAPACIDADES FINANCEIRAS

Nesta seção, será apresentado o conceito de capacidades financeiras, abordando seu desenvolvimento teórico frente a origem econômica até os trabalhos que a exploram e contextualizam em relação a Administração Estratégica. Esta seção está estruturada em um tópico que aborda o desenvolvimento do conceito de capacidades financeiras, em seguida é proposto a divisão deste conceito em dois subtópicos: o primeiro aborda as capacidades de mobilização de capitais, e o segundo, as capacidades de investimento.

2.2.1 Desenvolvimento do conceito de Capacidades Financeiras

As capacidades financeiras se caracterizam como um conceito relativamente novo e deixado de lado pela literatura (STUMM; O'CREEVY; FURNHAM, 2013). Apesar de não haver um consenso forte e estabelecido sobre o que são capacidades financeiras, é possível definir uma unidade de definição básica para essas capacidades (ATKINSON *et al.*, 2006). O conceito foi desenvolvido inicialmente por economistas para informar os conhecimentos, entendimentos, habilidades, motivações e confiança na tomada de decisões financeiras. Nesta pesquisa, as capacidades financeiras são definidas como as habilidades para gerenciar as finanças do dia-a-dia, em relação com o contexto financeiro, de forma que o grau e a natureza das capacidades financeiras são dependentes das circunstâncias (STUMM; O'CREEVY; FURNHAM, 2013; ZAKARIA; SABRI, 2013). Diante disto, as capacidades financeiras descrevem as habilidades, comportamentos e conhecimentos que os indivíduos necessitam para fazer decisões informadas em relação às finanças (FINNEY; HAYES, 2015).

As capacidades financeiras também podem ser vistas como as interações entre os fatores internos como habilidades, atitudes e motivações e os fatores externos, tais como a acessibilidade aos recursos financeiros (FINANCIAL CAPABILITY STRATEGY FOR THE UK, 2018). Assim, essas capacidades implicam certo nível de conhecimento financeiro e o desempenho dos comportamentos financeiros desejáveis para se atingir os objetivos com bem-estar financeiro (XIAO; O'NEILL, 2016). As capacidades financeiras refletem o conhecimento acerca de questões financeiras e a habilidade para tomar controle das finanças. Cabe destacar que capacidades financeiras fracas é conceitualmente diferente de renda baixa. Pessoas com capacidades financeiras altas podem ser consideradas como de renda baixa enquanto pessoas com renda alta podem ser consideradas como com capacidades financeiras fracas (TAYLOR, 2011). Por este motivo, essas capacidades têm sido referenciadas e entendidas como habilidades de gerenciamento do dinheiro (ATKINSON *et al.*, 2006; TAYLOR, 2011).

As capacidades financeiras estão se tornando cada vez mais cruciais na medida em que as pessoas enfrentam cada vez mais complexidades na tomada de decisões financeiras (ZAKARIA; SABRI, 2013). Essas capacidades se caracterizam como um conceito amplo, que pode ser quebrado em várias capacidades constituintes. No entanto, em função da pequena quantidade de trabalhos empíricos e do conceito de capacidades financeiras ser recente na literatura, as partes que a dão sustentação ainda não estão satisfatoriamente desenvolvidas. Foi observado por Zakaria e Sabri (2013) que as capacidades financeiras não podem ser medidas simplesmente ao olhar para um indicador, como o conhecimento de termos e conceitos

específicos. Ao invés, as capacidades financeiras englobam múltiplos aspectos de comportamento sobre o gerenciamento do dinheiro e a tomada de decisões, incluindo as habilidades. A seguir, será apontado algumas formas de identificar este conceito.

Entre as dimensões que podem ser utilizadas como componentes das capacidades financeiras, a mais utilizada é de Atkinson *et al.* (2006), este foi o primeiro trabalho publicado sobre capacidades financeiras. Esses autores procuraram identificar os níveis de capacidades financeiras no Reino Unido. Uma das principais contribuições do artigo seminal de Atkinson *et al.* (2006) foi a identificação de que as capacidades financeiras podem ser entendidas como compostas por quatro áreas. Os autores elaboraram estes domínios com base em uma pesquisa empírica realizada com *surveys*. Foi identificado que as capacidades financeiras podem ser concebidas como abrangendo quatro áreas diferentes, que englobam a administração do dinheiro, o planejamento futuro, a escolha de investimentos e informações constantes. Cabe destacar que não há nenhuma presunção de que os indivíduos que fazem bem em uma dessas áreas necessariamente fariam bem em todas as outros. A seguir, as quatro áreas podem ser observadas no quadro 03:

Quadro 03: Quatro diferentes áreas ou domínios das capacidades financeiras.

Administração do dinheiro	O gerenciamento do dinheiro é um componente chave das capacidades financeiras. No entanto, é preciso reconhecer que qualquer pessoa com renda suficientemente alta pode atingir seus objetivos sem necessariamente ter habilidades de gerenciamento de dinheiro.
Planejamento Futuro	O planejamento futuro foi identificado como o segundo domínio das capacidades financeiras. Pessoas que são financeiramente capazes tem habilidades para lidar com importantes compromissos financeiros que terão no futuro.
Escolha de Investimentos	O terceiro domínio se refere a escolhas em relação a investimentos. Dessa forma os conhecimentos sobre investimentos, as atitudes em relação ao risco e o comportamento e confiança na seleção investimentos são elementos componentes das capacidades financeiras.
Informações Constantes	O domínio final das capacidades financeiras se refere a manter-se informado, incluindo manter-se a par das mudanças na economia, acompanhar novas oportunidades de investimento e mudanças nas existentes e saber onde obter ajuda e conselhos.

Fonte: adaptado de Atkinson *et al* (2006).

Entretanto, é preciso delinear que a literatura sobre capacidades financeiras foi concebida na Economia para explicar o desenvolvimento das capacidades financeiras em nível de indivíduo. O objetivo desta literatura era identificar como as pessoas podem melhorar as suas capacidades financeiras, já que a nível de população, quanto maiores essas capacidades, maiores os níveis de investimento e poupança da economia, com consequências positivas no

desenvolvimento econômico do país. Essas quatro dimensões não foram formuladas para analisar organizações. Em função disto, esta dissertação traz consigo o desafio de transpor as capacidades financeiras para o nível organizacional. Embora o conceito de capacidades financeiras tenha sido desenvolvido por Atkinson *et al.* (2006), Penrose (1959) já fazia menções as habilidades e conhecimentos do empresário sobre gerenciar o dinheiro, se antever em relação ao futuro, fazer investimentos lucrativos e buscar novas oportunidades. Nesse sentido, é possível mesclar e/ou integrar a literatura existente sobre capacidades financeiras da Economia com a literatura da Estratégia Organizacional, para investigar essas capacidades no nível da firma.

De modo a evidenciar a lacuna existente na literatura sobre capacidades financeiras em relação às capacidades dinâmicas e a estratégia organizacional, foi elaborada uma revisão bibliográfica em quatro bases de dados internacionais acerca dos artigos sobre estes dois conceitos. A primeira base consultada foi o Scopus, utilizando o termo "*dynamic capabilit**" e "*financial capabilit**", presente no título, resumo ou abstract, onde não foram encontrados resultados. Na base Web of Science, foram pesquisados os mesmos termos "*dynamic capabilit**" e "*financial capabilit**", presente no tópico, resultando em dois artigos encontrados. A terceira base pesquisa foi o Science Direct, onde foi pesquisado os termos "*dynamic capabilit* AND financial capabilities*", que resultou em um montante de 15 artigos. A quarta base utilizada foi o Sage Journals, onde foi pesquisado os mesmos termos *dynamic capabilit* AND financial capabilit**, resultando em um artigo.

A pesquisa bibliográfica resultou em um montante de 18 artigos. Porém destes, 11 foram excluídos, pois não apresentam relações consistentes sobre o conceito de capacidades financeiras. Da leitura destes trabalhos, se observou que a menção as capacidades financeiras, é realizada apenas em alguns momentos do trabalho, muitas vezes de forma equivocada e sem colocar esta categoria no centro da análise. Os outros 7 artigos selecionados para a análise trazem algumas descrições consistentes sobre o conceito de capacidades financeiras, entretanto, nenhum o investiga sob a ótica das capacidades dinâmicas. Além disso, nenhum dos trabalhos que foi obtido por meio desta revisão bibliográfica coloca as capacidades financeiras como um aspecto central e as limitam a um objeto secundário de análise. Adicionalmente, nesses artigos o termo capacidade financeiras se refere as reservas financeiras ou caixa das empresas, e não as habilidades e conhecimentos sobre gerenciamento de dinheiro, como é entendido nesta dissertação. Os artigos selecionados podem ser observados no quadro 04:

Quadro 04: Artigos que abordam as capacidades financeiras.

Artigo	Relação
DEMIR, R.; WENNERBERG, K.; MCKELVIE, A. The Strategic Management of High-Growth Firms: A Review and Theoretical Conceptualization. Long Range Planning, 50, 2017.	Os autores indicam as capacidades financeiras como uma importante avenida para pesquisas futuras em relação ao crescimento da firma. É afirmado que as capacidades financeiras podem ser um fator que influencia na P&D e pode ser uma fonte para altas taxas de crescimento nas organizações.
KOO, K. R.; KIM, S. J.; KIM, K. H. The effects of internal marketing capability on export marketing strategy, B2B marketing mix and export performance. Journal of Global Scholars of Marketing Science, vol. 26, 2016.	Este artigo investiga diversas capacidades de marketing, entre elas, as capacidades financeiras de marketing, definidas pelos itens: gerenciamento do orçamento e fluxo de caixa, relatórios financeiros e controle de custos. Os resultados indicam que as capacidades financeiras de marketing não influenciam as estratégias de exportação de marketing.
LUO, Y. Dynamic Capabilities in International Expansion. Journal of World Business, 35(4), 2000.	O autor aponta que as capacidades financeiras, ou seja, as habilidades de gerenciamento de dinheiro ou do fluxo de caixa, são mais transferíveis do que outras capacidades operacionais.
MEEUS, M. T. H. Firm behaviour and innovative performance An empirical exploration of the selection-adaptation debate. Research Policy, 29, 41–58, 2000.	Este trabalho não aborda a relação entre os dois conceitos. Porém, é afirmado que as PMEs são menos favorecidas com capacidades financeiras do que as firmas grandes. Para os autores, o fluxo de caixa é uma medida de capacidades financeiras, e está associado com a intensidade de investimentos em P&D.
URBIG, D.; BÜRGER, R.; PATZELT, H.; SCHWEIZER, L. Investor Reactions to New Product Development Failures: The Moderating Role of Product Development Stage. Journal of Management, vol. 39, no. 4, 2013.	Os autores encontram suporte para sua hipótese de que as capacidades financeiras de uma empresa e o seu foco estratégico em P&D, influência a percepção dos investidores do valor de mercado da firma após o fracasso no desenvolvimento de um novo produto.
VÉRTESY, D. Preconditions, windows of opportunity and innovation strategies: Successive leadership changes in the regional jet industry. Research Policy, 46, 388–403, 2017.	Foi evidenciado a importância das capacidades financeiras para capturar janelas de oportunidades no setor de fabricação de jatos, em particular as empresas Bombardier e a Embraer. Foi evidenciado que as capacidades financeiras são necessárias para essas empresas entrar nos mercados. Também foi apontado que os governos são importantes atores na promoção da inovação neste setor por meio de crédito e financiamento, principalmente na Embraer.

WOOSTER, R. B.; PAUL, D. L. Leadership positioning among U.S. firms investing in China. <i>International Business Review</i> , 25, 319–332, 2016.	Uma das hipóteses analisadas neste artigo afirma que empresas com maiores capacidades financeiras tem maior probabilidade de ser pioneiras em investimentos em novos mercados. No entanto, os resultados acusam coeficientes insignificantes, o que indica que este não é um fator importante na decisão de ser pioneiro (<i>first mover advantage</i>) na China.
---	---

Fonte: Elaborado pelo autor.

Adicionalmente a estes trabalhos, o artigo de Barbero, Casillas e Feldman (2011) buscou analisar diversos tipos de capacidades (como as capacidades gerenciais, de *marketing*, de recursos humanos, financeiras, entre outras) que contribuem com a inovação e alto crescimento. Entre essas, as capacidades financeiras estão positivamente associadas. Os autores dividiram as capacidades financeiras em cinco dimensões: (1) gerenciamento do fluxo de caixa; (2) gestão dos relatórios financeiros; (3) financiamento; (4) análise da situação financeira e; (5) controle de custos. No entanto, estas dimensões parecem representar conhecimentos genéricos sobre Administração Financeira, e não habilidades com potencial para explicar a criação e o desenvolvimento das empresas e das capacidades dinâmicas, além de que as dimensões utilizadas pelo autor não encontram respaldo nos autores seminais sobre capacidades financeiras, VBR ou capacidades dinâmicas. Posto isto, neste estudo essas dimensões foram consideradas insuficientes em seu potencial de explicação. Além disso, não foi encontrado nenhum trabalho que evidencie a relação entre as capacidades dinâmicas e capacidades financeiras.

Para contornar esta limitação, a elaboração das dimensões das capacidades financeiras a serem adotadas nesta dissertação foi buscada na literatura e encontrou suporte na obra seminal que deu origem a VBR e as capacidades dinâmicas, ou seja, a teoria do crescimento da firma de Penrose (1959). Uma das abordagens das capacidades financeiras é focar nos comportamentos e habilidades desejáveis (ATKINSON *et al.*, 2006). Neste sentido, Penrose (1959) identificava como necessário para capturar oportunidades de mercado a habilidade em mobilizar capitais, de forma que alguns empresários têm maiores aptidões em atrair o financiamento desejado para a expansão da firma do que outros. Uma segunda abordagem para as capacidades financeiras, é incluir além do comportamento, também medidas de seu resultado (TAYLOR, 2011). Nesse sentido, Penrose (1959) também destacava sobre o papel fundamental da habilidade de tomar decisões de investimentos em oportunidades lucrativas que possam resultar na expansão da firma e a um consequente desempenho superior.

Diante do exposto, identificou-se inicialmente duas dimensões fundamentais para serem utilizadas como componentes das capacidades financeiras, que são as capacidades de mobilização de capitais e as capacidades de investimento da firma. Essas capacidades podem potencialmente explicar o crescimento e o desempenho da firma, com base no trabalho seminal de Penrose (1959). Cabe destacar que embora a autora não pretendesse descrever as capacidades financeiras, já havia identificado características fundamentais que podem ser descritas como capacidades financeiras, pressupondo habilidades e conhecimentos sobre o gerenciamento do dinheiro para que uma firma possa identificar, capturar e aproveitar os benefícios das oportunidades com a consequente expansão da firma. Na próxima seção foi elaborado um detalhamento acerca das capacidades de mobilização de capitais e das capacidades de investimento.

2.2.1.1 Capacidades de mobilização de capitais

Na literatura sobre capacidades dinâmicas, assim que o mercado é monitorado e avaliado, decisões devem ser tomadas, e se aproveitadas, investimentos devem ser realizados. Nesse processo, a mobilização de recursos é necessária para a apreensão das oportunidades que dão suporte as capacidades dinâmicas, e são facilitadas se a empresa tiver acesso a capitais e quantias financeiras disponíveis (TEECE, 2017a). Nesse sentido, foi afirmado por Penrose (1959) que muito frequentemente, a incapacidade das firmas para crescer e se desenvolver tem sido incorretamente vinculada as condições referentes a demanda, enquanto o problema real reside na limitação de recursos empresariais disponíveis a firma. A autora destaca a incapacidade de mobilizar capitais para investimentos em quantidade suficiente como um dos principais motivos pelo qual as firmas deixam de crescer.

Por esta razão, não se deve ficar surpreso se uma determinada empresa conseguir monitorar e sentir uma oportunidade de negócios lucrativa no mercado, mas falhar ao não conseguir investir em sua captura, em razão de sua incapacidade de levantar capital para investimento (TEECE, 2007). Não investir em uma determinada oportunidade pode conduzir a organização a inúmeros problemas. Caso o investimento seja baixo em relação aos concorrentes, isso pode levar a resultados negativos para a firma. Enquanto o investimento baixo pode economizar recursos financeiros, essa abordagem geralmente vai ser mais custosa no longo prazo ocasionando a perda de potencial competitivo, requerendo significativamente mais investimentos para se atingir a paridade competitiva. Dessa forma, investir em conformidade com os rivais oferece inúmeros benefícios (SIRMON; HITT, 2009).

A capacidade de uma empresa investir é dependente de sua capacidade de mobilizar recursos financeiros para tanto. Foi evidenciado por Penrose (1959) que a mobilização bem-sucedida de capitais depende da habilidade do empresário em inspirar confiança. Para a autora, é por esta razão que as pequenas firmas precisam de um empresário capaz de mobilizar capitais e de fazer compras a crédito, ou seja, há uma relação entre as aptidões empresariais e o financiamento que uma firma pode atrair, e diferentes empresários podem perfeitamente ser capazes de obter resultados diferentes nas mesmas circunstâncias. Essa habilidade para mobilizar capitais pode ser melhor reconhecida pelos seus resultados, que pode ser a captura das oportunidades avaliadas do mercado e o crescimento da firma, pois é difícil definir se um determinado empresário possui aptidão no caso de ainda não ter sido comprovada na prática (PENROSE, 1959).

Ainda segundo a mesma autora, as dificuldades em mobilizar capitais tendem a limitar a expansão sobretudo nas empresas de pequeno porte. Firms novas, pequenas e desconhecidas não têm as mesmas facilidades de mobilizar capitais que as firmas já estabelecidas, grandes e conhecidas (PENROSE, 1959). Deste modo, o desenvolvimento, a criação e a manutenção de capacidades dinâmicas neste tipo de empresa tende a ser mais difícil. Isto ocorre sobretudo porque as pequenas e médias empresas têm características específicas que as distinguem das grandes corporações e que podem variar em diferentes países e economias. Especificamente, essas empresas geralmente são limitadas em termos de dinheiro, são gerenciadas pelos proprietários, operam localmente, se baseiam em relacionamentos pessoais e informais e são altamente dependentes de fontes de financiamento interno para crescer (INAN; BITITCI, 2015).

Esta questão tende a ser um problema, pois a pesquisa empírica de Barbero, Casillas e Feldman (2011) evidenciou que as habilidades de gerenciar os recursos financeiros, incluindo sua mobilização, não é um fator determinante apenas para as estratégias de expansão, mas também para o desenvolvimento de novos produtos e serviços. Para os autores, pode ser esperado que maiores níveis de capacidades financeiras possam facilitar a expansão e o crescimento nas pequenas e médias empresas. Dessa forma, muitas firmas pequenas sem adequados recursos financeiros iniciais podem ser bem-sucedidas, mobilizar capitais, crescer e tornar-se firmas grandes. E elas conseguem fazer isso em grande parte devido a estas aptidões empresariais de mobilização de capitais e investimentos (PENROSE, 1959). Assim, novas firmas podem obter sucesso mesmo com recursos muito limitados. No entanto, seu desenvolvimento contínuo e permanência nos mercados é contingente às capacidades

dinâmicas, e o desenvolvimento dessas requer uma base de recursos financeiros maior (MCKELVIE; DAVIDSSON, 2009).

As capacidades de monitoramento, apreensão e reconfiguração continua são apontadas na literatura como parte do núcleo das capacidades dinâmicas da empresa. No entanto, principalmente as pequenas e médias empresas não podem ou tem dificuldades em financiar essas atividades na maior parte das vezes (INAN; BITITCI, 2015). Deste modo, as empresas precisam de recursos financeiros para ser capazes de investir estrategicamente explorando os recursos que possuem bem como para comprar e desenvolver os fatores de produção. Enquanto recursos como conhecimento são importantes, eles precisam ser combinados com recursos financeiros para aproveitar todos os seus benefícios. Além disso o acesso aos recursos financeiros permite a habilidade de investir no desenvolvimento de capacidades dinâmicas (MCKELVIE; DAVIDSSON, 2009).

Deste modo, neste trabalho a capacidade de mobilizar capitais é definida como a habilidade ou aptidão empresarial que permite reunir os recursos financeiros necessários para capturar as oportunidades de mercado (PENROSE, 1959). A mobilização de capitais é necessária para a captura das oportunidades que dão suporte as capacidades dinâmicas, e são facilitadas se a empresa tiver acesso a capitais e quantias financeiras disponíveis (TEECE, 2017a). A capacidade de mobilizar pode ser identificada por meio dos seguintes indicadores: a habilidade do empresário em inspirar confiança, atrair financiamento, realizar compras a crédito; pelos seus resultados, que pode ser a captura das oportunidades, o crescimento da firma (PENROSE, 1959) e o desenvolvimento de novos produtos ou serviços (BARBERO; CASILLAS; FELDMAN, 2011). Esta capacidade também pode ser identificada pela dependência de fontes de financiamento interno para crescer (INAN; BITITCI, 2015) e pela capacidade de investimento e conhecimento acerca da mobilização de capitais (MCKELVIE; DAVIDSSON, 2009).

Assume-se dessa forma que o desenvolvimento das capacidades dinâmicas é contingente a capacidade de uma empresa de mobilização de capitais. Espera-se que empresas com capacidades de mobilização de capitais fortes tenham melhores habilidades para investir em novas oportunidades de negócios e resistir melhor as turbulências do ambiente. Por outro lado, empresas com capacidades de mobilização de capitais baixa, podem não ser capazes de conseguir aproveitar e capturar as oportunidades, e podem ter dificuldades em se adaptar as mudanças e transformações do ambiente, elevando o risco do negócio. Posto isso, as capacidades financeiras são compostas em um primeiro momento pelas capacidades de mobilização de capitais, que por sua vez, são necessárias para potencializar as capacidades de

investimento da empresa em um segundo momento. A seguir, será apresentado a capacidade de investimento.

2.2.1.2 Capacidades de investimento

O crescimento das firmas pode ser melhor explicado se considerar que as decisões de investimento são guiadas por oportunidades de ganhar dinheiro (PENROSE, 1959). A teoria do crescimento da firma baseada em recursos de Penrose começa com a premissa de que uma empresa faz investimentos em recursos produtivos (tecnologia, marca, distribuição e entre outros) (PISANO, 2017). Ainda segundo Penrose (1959), devido a competição e a inovação tecnológica, uma firma só poderá se manter competitiva caso demonstre ser capaz de desenvolver pericia tecnológica e mercadológica através de investimentos contínuos. Para a autora, melhorar a qualidade em relação aos concorrentes exige não somente fazer investimentos em campos já existentes, mas também investir no ingresso em áreas novas e ainda não exploradas. Neste sentido, a autora apontou que existe uma relação entre os investimentos e a captura das oportunidades de mercado monitoradas.

As dimensões de monitoramento, apreensão e a renovação contínua (reconfiguração) das capacidades dinâmicas são essenciais para uma firma se sustentar enquanto seus clientes, concorrentes e tecnologias mudam. As atividades de investimento constituem elementos necessários em todas essas dimensões (TEECE, 2007). Desta forma, evidencia-se que o que é crítico para o crescimento das firmas é a habilidade de investir em projetos que agreguem valor no longo prazo. Porém, ressalta-se que as capacidades financeiras estão entrelaçadas com as capacidades dinâmicas, pois Teece (2017a) afirmou que as decisões de investimentos dependem das capacidades para sentir e calibrar as oportunidades, desenvolver estratégias para explorar seus aspectos mais promissores, e de prever como os concorrentes vão reagir a isso. Assim, a capacidade de fazer investimentos de alta-qualidade e inter-relacionados pode levar ao crescimento empresarial e a lucratividade, incrementando a base de recursos e ativos (TEECE, 2007).

Apesar da escassez de pesquisas científicas sobre o papel dos investimentos em relação as capacidades e ao crescimento das firmas, esta noção sempre foi bastante aplicada no gerenciamento das empresas. Dando suporte a esta afirmação, chama-se atenção para o trabalho de Chandler (1990), que realizou uma análise histórica das empresas de sucesso no final do século dezenove e início do século vinte. Este autor demonstrou que uma grande empresa industrial só poderia crescer e manter a competitividade caso realizassem investimentos em

produção, comercialização e gerenciamento, criando barreiras à entrada. Desde essa época, a habilidade de uma empresa para mobilizar recursos financeiros e investir em novas tecnologias já era crítica para o sucesso de uma corporação e seu desempenho no longo prazo. O autor também identificou que as empresas de sucesso utilizavam uma estratégia de três pontas, onde a primeira envolve investimentos em novas tecnologias e a segunda investimentos em *marketing*, distribuição e *networks* (CHANDLER, 1990).

Coloca-se em evidência deste modo, que o crescimento empresarial teve os investimentos como indutor desde o início das grandes corporações capitalistas. Porém, atualmente, as habilidades de investimento continuam sendo importantes. De acordo com Teece (2007), enquanto a natureza dos investimentos mudou muito nas décadas recentes, as habilidades em fazer investimentos que levem ao crescimento da firma continuam sendo importantes. Para o autor, em ambientes de rápida mudança tecnológica, fazer investimentos requer habilidades especiais. Os investimentos envolvem comprometer recursos financeiros em relação ao futuro tecnológico e de mercado. Dessa forma, muitos caminhos (que competem) de investimentos são possíveis, e as empresas enfrentam a questão não apenas de onde investir, mas também de quando e quanto investir. Por este motivo as empresas precisam de estratégia e prioridades de investimento (TEECE, 2007).

Os investimentos são importantes também para as capacidades, pois são eles que dão suporte ao seu desenvolvimento e aprimoramento (CUMMINS, 2017). Em especial, as capacidades dinâmicas da empresa têm que ser construídas por meio de um processo de investimento na descoberta, na geração do conhecimento e no aprendizado da empresa (TEECE, 2017a). A formação de capacidades resulta de vários tipos de investimentos, incluindo projetos de pesquisa e desenvolvimento, adoção de tecnologias, aprimoramento de capital físico e humano, experimentação, *redesign* de operações e processos e aprendizado. No entanto, uma empresa pode ter em mente um determinado conjunto de capacidades quando investe, mas os resultados desses investimentos podem ser altamente incertos (PISANO, 2017).

Na visão de Pisano (2015), o problema estratégico de capacidades que uma firma enfrenta é o de escolher entre investimentos em diferentes tipos de capacidades. O autor desenvolveu um *framework* que pode ser observado na figura 01. As capacidades estão dentro de um *continuum* que vai desde as capacidades de propósito geral, que são aquelas que a empresa pode utilizar dentro de um amplo conjunto de usos e de mercados (ex: gerenciamento da qualidade) até capacidades específicas do mercado, que podem ser utilizadas em situações limitadas (saber como fabricar uma asa de um avião). O autor também incluiu uma segunda

dimensão que diz respeito às opções entre o aprofundamento das capacidades existentes ou a procura por novas capacidades (PISANO, 2017).

Figura 01: Mapa das decisões estratégicas de investimento em capacidades.



Fonte: adaptado de Pisano (2017).

Segundo o autor, este *framework* endereça algumas lacunas importantes no conhecimento teórico e empírico acerca das capacidades dinâmicas. Essas lacunas deveriam ser alvos de pesquisas futuras. Primeiramente, uma das maiores lacunas empíricas diz respeito aos padrões de investimentos que as firmas fazem em diferentes capacidades - simplesmente não se sabe quanto as empresas nas várias indústrias tendem a investir em estratégias de aprofundamento ou expansão da base de capacidades existentes, nem em relação a investimentos em capacidades de propósito geral e capacidades específicas do mercado (PISANO, 2017). Evidenciou-se dessa forma, a importância das diferentes opções de investimentos para a criação e desenvolvimento das capacidades dinâmicas da empresa, que ainda se caracterizam como um campo deixado ao descaso, com relativamente poucas pesquisas teóricas e empíricas.

Nesta dissertação, a capacidade de investimento é definida como a habilidade, com os conhecimentos necessários, para tomar decisões de investimentos em oportunidades lucrativas que possam resultar na expansão da firma e a um consequente desempenho superior (PENROSE, 1959). O investimento na descoberta, na geração do conhecimento e no aprendizado da empresa é um requisito para a construção das capacidades dinâmicas da

empresa (TEECE, 2017a). A capacidade de investimento pode ser identificada em uma organização por meio dos seguintes indicadores: os investimentos da organização em aprimoramento da qualidade e também no ingresso em áreas novas ainda não exploradas pelos concorrentes (PENROSE, 1959); investimentos em projetos que agregam valor no longo prazo e investimentos na descoberta, na geração do conhecimento e na aprendizagem (TEECE, 2017a); investimentos de alta qualidade e inter-relacionados (TEECE, 2007); investimentos em produção, comercialização e gerenciamento que criem barreiras à entrada (CHANDLER, 1990) e; investimentos em projetos de pesquisa e desenvolvimento, adoção de tecnologias, aprimoramento de capital físico e humano, experimentação, *redesign* de operações e processos (PISANO, 2017).

Em conclusão, embora tenha sido dada pouca atenção as capacidades financeiras, a literatura aponta indícios de que essas podem ser partes integrantes e fundamentais para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas. Foi evidenciado que as capacidades financeiras tem relação com as capacidades dinâmicas, pois os empresários no processo de fazer o monitoramento do ambiente (detecção), de tomar decisões de captura e mobilização de recursos (apreensão) e de renovar continuamente suas organizações (reconfiguração), necessitam para tanto, de capacidades de mobilização de capitais de forma a conseguir realizar investimentos habilitando todas as três dimensões, e também de capacidades de investimentos em caminhos que levem a opções lucrativas, resultando no desenvolvimento de capacidades dinâmicas que permitam um desempenho superior e vantagem competitiva em ambientes de constante mudança.

As capacidades financeiras tendem a ser ainda mais relevantes para uma organização quando o cenário muda e a incerteza em relação ao futuro se torna a norma. Neste sentido, o artigo de Flaherty *et al.* (2015) relacionou o papel de variáveis financeiras internas (disponibilidade de fluxo de caixa e endividamento) e seu impacto na agilidade organizacional por meio da cultura organizacional. Uma das conclusões desta pesquisa foi a de que existe uma relação positiva entre finanças e agilidade organizacional, os autores apontam que organizações com uma melhor situação financeira tendem a ter uma cultura mais ágil, com gestão empreendedora e busca pelo risco, os resultados também indicam que organizações com essas características se saem melhor em ambientes incertos e dinâmicos. A pesquisa de Flaherty *et al.* (2015) dá suporte a ligação entre as capacidades financeiras e agilidade. Na próxima seção será apresentado o conceito de agilidade organizacional.

2.3 AGILIDADE ORGANIZACIONAL

A seguir, será apresentado o conceito de agilidade organizacional, abordando seu desenvolvimento teórico desde a origem até o estado da arte. Esta seção está estruturada em três tópicos: o primeiro diz respeito ao desenvolvimento do conceito de agilidade organizacional, abordando as principais definições e os mecanismos utilizados para caracterizar organizações ágeis; o segundo, apresenta o papel das pessoas, adaptabilidade e flexibilidade na agilidade organizacional; e o último, aborda os custos da agilidade organizacional, com ênfase no *trade-off* entre eficiência e flexibilidade e implicações com o ambiente.

2.3.1 Desenvolvimento da Agilidade Organizacional

O conceito de organização ágil foi desenvolvido inicialmente por engenheiros e nasceu da publicação de Dove, Nagel, Goldman e Preiss (1991) intitulada “*21st Century Manufacturing Enterprise Strategy – An Industry Led View*”. Este relatório foi resultado de um trabalho colaborativo em um *workshop* na Universidade de Lehigh. A publicação abordou o ambiente competitivo global e a infraestrutura necessária para competir que os fabricantes dos EUA enfrentariam até o século XXI. Entretanto, o relatório obteve um valor distintivo e característico ao apresentar as características de um novo sistema de manufatura, denominado de “manufatura ágil”, e que estava emergindo em algumas nações industrialmente avançadas. Os autores apontaram que a vantagem competitiva pertence às organizações capazes de responder com agilidade às mudanças no ambiente. O que requer, a integração de tecnologias de produção flexíveis, com o conhecimento da força de trabalho e estruturas de gerenciamento que estimulem a cooperação dentro e entre as firmas.

Nas palavras de Dove, Nagel, Goldman e Preiss (1991, p. 9-10):

A agilidade tem se tornado uma condição de sobrevivência. Um ambiente intensamente competitivo para bens e serviços industrialmente avançados tem começado a tomar forma. Os mercados vêm se fragmentando e mudando rapidamente na medida em que um fluxo preciso de novos produtos aparecem em uma grande variedade de modelos em contínua mudança. (...) Uma empresa ágil possui a flexibilidade organizacional para adotar para cada projeto o veículo gerencial que vai garantir a maior vantagem competitiva. (...) O princípio que guia o gerenciamento em empresas ágeis (...), é a utilização total dos ativos corporativos. Em um ambiente competitivo dinâmico, a chave para utilizar totalmente os ativos é a força de trabalho. Tecnologias de produção flexíveis e gerenciamento flexível permitem a força de trabalho de empresas ágeis para implementar as inovações que eles geram. Não existe um algoritmo para conduzir este tipo de empresa. A única agenda possível no longo

prazo é prover com os recursos físicos e organizacionais em apoio a criatividade e iniciativa da força de trabalho.

O conceito de manufatura ágil proposto buscava explicar as características de um novo modelo de produção que seria a evolução das técnicas que permitiram a ascensão japonesa como uma nação industrialmente avançada, como o *just in time* e a produção enxuta (*lean manufacturing*). Para os autores, este era um assunto emergente na medida em que os EUA estavam perdendo em competitividade industrial para nações europeias e asiáticas, quadro que caso não fosse revertido, acarretaria na perda da superioridade americana com consequente deterioração da qualidade de vida da população no futuro. O contexto em que o relatório de Dove, Nagel, Goldman e Preiss (1991) foi produzido contemplou um período onde as organizações estavam incertas em relação ao futuro, e algumas empresas pareciam responder com maior velocidade as mudanças nos padrões de competição, nas tecnologias e no mercado. Foi observado por Sanchez (1995), que essas mudanças, frequentemente são iniciadas por organizações com estruturas flexíveis, e podem produzir efeitos desestabilizadores em organizações que adotam estratégias de produto tradicionais, como as de foco, custo e diferenciação.

A partir da publicação de Dove, Nagel, Goldman e Preiss (1991), o conceito de agilidade ganhou destaque e passou por novos desenvolvimentos. Esta nova visão tinha a incerteza em seu núcleo em função das mudanças tecnológicas que se tornavam mais frequentes no ambiente competitivo, e a agilidade era definida como a capacidade de uma organização prosperar em um ambiente de negócios imprevisível e em constante mudança. Posteriormente, Dove (1999) desenvolveu um foco mais preciso sobre o conceito de agilidade, apontando que o conhecimento, e mais especificamente, o gerenciamento do conhecimento, aliado a proficiência na mudança – competência que permite a uma organização para aplicar o conhecimento eficientemente – são os principais fatores que permitem a uma organização ser ágil. Neste trabalho, o autor define a agilidade de modo sucinto como “a habilidade para gerenciar e aplicar o conhecimento efetivamente” (DOVE, 1999, p. 19).

Nas palavras de Dove (1999, p. 34):

Uma organização com competências suficientes em gerenciamento do conhecimento e proficiência em mudança, razoavelmente equilibrados para se complementarem, serão ágeis o suficiente para viver e talvez até mesmo liderar nestes momentos interessantes. (...) é improvável que a geração de conhecimento diminua a velocidade.

Posteriormente, Dove (2004) afirmou que a agilidade organizacional se desenvolve por meio de três elementos principais: (1) gerenciamento do conhecimento, que habilita

respostas rápidas de que uma mudança é necessária; (2) proposição de valor, que são habilidades de responder as mudanças; (3) habilidade de resposta, que facilitam as mudanças em tempo real. Nestes três elementos, o autor destaca que o conhecimento sobre os eventos internos e externos que demandam uma resposta, é o combustível da agilidade organizacional. Complementarmente, Dove (2005) reafirma que a agilidade é atingida por meio destes três elementos, e define a agilidade como os sistemas que permitem a uma organização responder a ambas as necessidades reativas e as oportunidades de forma proativa – quando estas são imprevisíveis, incertas, e em provável mudança. O autor destaca a importância do gerenciamento do conhecimento para que decisões efetivas sejam tomadas, afirmando que esta capacidade é fundamental para que uma organização tenha consciência: (1) em tempo para selecionar as ações; (2) do que os mercados irão precisar e por quê; (3) do que os clientes irão valorizar e por quê; (4) do que a organização irá precisar; (5) quais as capacidades/competências/talentos; (6) o que precisa ser aprendido/desaprendido; (7) dos riscos; (8) das dinâmicas e; (9) da realidade e como ela ocorre.

Entre os trabalhos que investigaram empiricamente o papel do conhecimento na agilidade organizacional, destaca-se o estudo de Cai *et al.* (2013), no qual os autores investigaram em 131 organizações como a capacidade operacional de gerenciamento do conhecimento influencia na agilidade organizacional, vista como uma capacidade de ordem superior. Os resultados obtidos indicam que a agilidade tem um efeito positivo no desempenho organizacional. A pesquisa de Mao, Liu e Zhang (2015) utilizando dados de 123 empresas, evidenciou que a capacidade de conhecimento possui efeitos positivos na agilidade, sendo mais efetivas do que as capacidades de TI. De modo semelhante, Côte-Real, Oliveira e Ruivo (2017) apontaram que a agilidade organizacional impacta na vantagem competitiva e no desempenho por meio do gerenciamento do conhecimento. Para estes autores, a agilidade ocorre por meio do gerenciamento endógeno do conhecimento, do gerenciamento exógeno do conhecimento e pelas parcerias de compartilhamento do conhecimento.

Adicionalmente a estes, Dove (2017) destacou que a agilidade é necessariamente e inerentemente um processo de aprendizagem, que se ajusta continuamente com base nas lições aprendidas. Dove e Schindel (2017) ressaltam que é por meio da aprendizagem que novos conhecimentos são extraídos, incorporados e aplicados na organização. Sequencialmente, Dove, Schindel e Garlington (2018) afirmam em seu estudo de caso que historicamente, os métodos da agilidade dão ênfase no aprendizado por meio das pessoas, mas colocam mais foco na otimização para o aprendizado humano, e não em desenvolver uma teoria geral para acumulação e uso do que é aprendido e em seu compartilhamento através da organização. O

modelo dos autores se baseia na aprendizagem (extração de novos conhecimentos) e na aplicação (aplicar o que foi aprendido). Ressaltando-se a importância do conhecimento anterior tanto nas pessoas como em formatos armazenados, das lições aprendidas, do aprendizado experimental, da aprendizagem de capacidades e dos processos de exploração (DOVE; SCHINDEL; GARLINGTON, 2018).

Um outro estudo que analisou os efeitos do conhecimento na agilidade foi o de Panda e Rath (2018). Este trabalho analisou o relacionamento entre a capacidade de tecnologia da informação (TI) e a capacidade de gerenciamento do conhecimento na agilidade organizacional em 300 organizações. Os resultados obtidos pelos autores acusaram que ambas as capacidades de TI como a de gerenciamento do conhecimento são habilitadoras da agilidade organizacional nas empresas, no entanto, as capacidades de gerenciamento do conhecimento possuem um efeito mais efetivo e robusto na agilidade organizacional. Os autores mediram as capacidades de gerenciamento do conhecimento utilizando três dimensões: (1) conhecimento de produto, que envolve o desenvolvimento e a concepção de novos produtos e serviços; (2) conhecimento dos clientes, que é necessário para compreender suas demandas, valores, comportamentos e o mercado e; (3) conhecimento gerencial, que envolve a governança da organização de uma forma geral (PANDA; RATH, 2018).

Analisando sob outra perspectiva, Overby, Bharadwaj e Sambamurthy (2006) e Weber e Tarba (2014) conjecturam que a agilidade consiste em duas capacidades principais. A primeira capacidade é a de sentir (*sense*): isto é, detectar a direção de uma mudança necessária e reunir os recursos adequados para a execução da estratégia. A segunda capacidade é a de responder (*seize*): ela pertence ao design organizacional, e inclui a necessária adaptação estrutural e mecanismos para implementar o curso de ação. No entanto, os autores salientam que nenhum deles é suficiente por si só, e é crucial que ambos se completem de forma a viabilizar uma agilidade estratégica duradoura. Essas duas dimensões são importantes para dar respostas ágeis pois abarcam aspectos como detectar, antecipar e sentir as tendências e oportunidades, e responder rapidamente, criando, capturando e implementando as inovações (WEBER; TARBA, 2014). Complementarmente, Teece, Peteraf e Leih (2016) reforçam que a agilidade pode ser atingida por meio das capacidades de monitoramento e apreensão, e acrescentam a dimensão de reconfiguração como sendo fundamental para desenvolver a agilidade. Os autores também indicam a importância do conhecimento na agilidade organizacional ao afirmar que esta pode ser impedida caso uma organização não possua conhecimento o suficiente para saber quando e onde uma mudança é requerida (TEECE; PETERAF; LEIH, 2016).

Colocou-se em evidência a partir destes trabalhos que o conhecimento e a aprendizagem estão no núcleo da agilidade organizacional e moldam a forma como a empresa sente, responde e se transforma continuamente em relação às mudanças no ambiente competitivo. Posto isto, nesta dissertação a agilidade organizacional é definida como a capacidade para gerenciar e aplicar o conhecimento efetivamente (DOVE, 1999), de forma que a organização possa efetivamente reimplementar/redirecionar seus recursos para a criação de valor e para a proteção de valor, capturando atividades de alta rentabilidade, conforme as circunstâncias internas e externas (TEECE; PETERAF; LEIH, 2016). A palavra efetivamente significa que um resultado valioso é obtido por meio do emprego de recursos (DOVE, 2017). Dentro disto, a agilidade organizacional foi investigada empiricamente por meio da aprendizagem e da aplicação do conhecimento (DOVE; SCHINDEL; GARLINGTON, 2018), e a forma como estas influenciam nas capacidades de monitoramento, apreensão e reconfiguração das capacidades dinâmicas (TEECE; PETERAF; LEIH, 2016).

Adicionalmente a estas definições e formas de analisar a agilidade, observou-se na literatura, que apesar de este ser um conceito essencial para entender a vantagem competitiva contemporaneamente, sua literatura é fragmentada e problemática, pois existem diversas formas de entender e caracterizar a agilidade. A seguir, foi elaborado um quadro com as principais definições e dimensões da agilidade utilizadas na literatura. Para isso, foi elaborada uma revisão bibliográfica em cinco bases de dados acerca dos artigos sobre agilidade organizacional. A primeira base foi o Scopus, utilizando o termo "*organizational agility*", presente no título, resumo e abstract, filtrado para a área de "*Business, Management and Accounting*" foi encontrado um montante de 65 artigos. Na base Web of Science, foi pesquisado o termo "*organizational agility*", presente no tópico, filtrado apenas para artigos nas áreas de "*Management*" e "*Business*", resultando em 46 artigos. Em relação aos trabalhos nacionais, foi utilizado o Portal de Periódicos da Capes, com o termo "agilidade organizacional", refinado para artigos e no Brasil, foi encontrado apenas 1 resultado. Na base do Scielo foi encontrado o mesmo artigo e no Spell e não foram encontrados resultados.

A pesquisa resultou em um montante de 112 artigos, sendo que 15 desses eram comuns a duas bases de dados, o Scopus e o Web of Science. Posto isso, a amostra final foi composta por 97 artigos. Desses, foram selecionados os 10 artigos mais citados de cada base, retirados os duplicados. Também foram removidos 04 desses por não apresentarem relação direta com o conceito de agilidade, e 08 artigos foram incluídos intencionalmente na revisão em função da relevância para o desenvolvimento do conceito de agilidade. Deste modo, resultaram 20 artigos que estão descritos no quadro 05, apresentados em termos de definição de agilidade adotada e

dimensões utilizadas na operacionalização empírica e teórica para identificar e caracterizar a agilidade.

Quadro 05: Definições e dimensões da agilidade organizacional.

Artigo	Definição	Dimensões da agilidade
BREU, K.; HEMINGWAY, C. J.; STRATHERN, M.; BRIDGER, D. Workforce agility: the new employee strategy for the knowledge economy. 2001.	Agilidade é a capacidade de toda a organização para responder rapidamente às mudanças do mercado e lidar de forma flexível com mudanças inesperadas para sobreviver a ameaças do ambiente empresarial (HUANG, 1999).	O autor examina a agilidade por meio de: (1) escaneamento ambiental; (2) responsividade a mudança; (3) autonomia dos funcionários; (4) informação e conhecimento; (5) processos e <i>work-flow</i> ; (6) tecnologia móvel.
CHAKRAVARTY, A.; GREWAL, R.; SAMBAMURTHY, V. Information Technology Competencies, Organizational Agility, and Firm Performance: Enabling and Facilitating Roles. 2013.	A agilidade é a habilidade das firmas de (1) inovar e apresentar novos produtos, serviços ou modelos de negócios que criam novas vantagens competitivas; (2) ser resiliente e adaptativo a mudanças ou desafios decorrentes de mudanças (OVERBY ET AL., 2006; LEE ET AL., 2009).	Foi analisado nesta pesquisa dois papéis por meio do qual as competências de tecnologia da informação (TI) moldam a agilidade organizacional e o desempenho da firma.
CHONKO, L. B.; JONES, E. The Need for Speed: Agility Selling. 2005.	Agilidade é a capacidade de operar lucrativamente em um ambiente competitivo de mudanças contínuas e imprevisíveis. (GOLDMAN, NAGEL, E PREISS, 1995).	Os autores investigam a agilidade por meio do pensamento ágil dos vendedores, que resulta em diferenciação e vantagem.
DOZ, Y.; KOSONEN, M. Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. Long Range Planning, 43, 370-382, 2010.	Os autores conceitualizam a agilidade estratégica como a interrelação por parte dos gestores entre três meta-capacidades: sensibilidade estratégica, unidade de liderança e fluidez dos recursos.	(1) Sensibilidade estratégica – identificar rapidamente e fazer senso das tendências; (2) Unidade da Liderança – responder as circunstâncias, tomando decisões rápidas; e, (3) Fluidez dos Recursos –reorganizar facilmente as pessoas, recursos, processos e sistemas para se reconfigurar.
DOZ, Y.; KOSONEN, M. The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience. California	Ser ágil evoca ficar ágil e flexível, aberto a novas provas, sempre pronto para reavaliar as escolhas passadas e mudar de direção à luz de novos desenvolvimentos.	A agilidade estratégica resulta da combinação de três meta-capacidades que dão sua fundação: (1) sensibilidade estratégica; (2);

Management Review, vol 50, no. 3, spring, 2008.		unidade de liderança; (3) fluidez dos recursos.
FELIPE, C. M.; ROLDÁN, J. L.; LEAL-RODRÍGUEZ. Impact of Organizational Culture Values on Organizational Agility. Sustainability, 9, 2354, 2017.	A agilidade organizacional é definida como a capacidade de uma organização para sentir as mudanças ambientais e responder efetivamente e eficientemente.	Os autores investigaram a agilidade por meio da cultura, utilizando um modelo de quatro valores distintos: cultura limpa, cultura de <i>adhocracia</i> , cultura de hierarquia e cultura de mercado.
FLAHERTY, S.; ROSECKY, R.; HILLARD, J.; SINGER, D. The Impact of Cash Flow and Debt on Organizational Agility. 2015.	Organizações ágeis são aquelas que possuem a habilidade de aprender e responder positivamente a mudança.	Fluxo de caixa operacional e quantidade de dívidas impactam na cultura organizacional, e essa impacta na agilidade organizacional.
GALLAGHER, K. P.; WORRELL, J. L. Organizing IT to promote agility. 2008.	Agilidade organizacional definida como a capacidade de detectar e responder a mudanças no ambiente competitivo.	O autor examina a importância de sistemas e mecanismos de governança e <i>organizing</i> para a agilidade de TI.
GOODHUE, D.; CHEN, D.; BOUDREAU, M. C.; DAVIS, A. R. Addressing business agility challenges with enterprise systems. 2009.	A agilidade de sistemas foi definida como uma empresa com infraestrutura de TI responsiva e que pode ser modificada de forma a atender as necessidades de mudança.	A agilidade foi identificada por meio de como gerentes de TI decidem em 57 problemas de agilidade diferentes.
KISPERSKA-MORON, A.; SWIERCZEK, A. The Agile Capabilities of Polish Companies in the Supply Chain: An Empirical Study. 2009.	A agilidade diz respeito a responsividade em relação ao cliente, pessoas e a informação, a cooperação entre empresas e a adaptação da empresa para mudanças.	A agilidade é examinada por meio de quatro relações: (1) clientes; (2) fornecedores; (3) concorrentes; (4) intensidade do uso de TI.
LU, Y.; RAMAMURTHY, K. Understanding the link between information Technology capability and organizational Agility: an empirical examination. 2011.	A agilidade organizacional é a capacidade de uma empresa lidar com mudanças rápidas e incertas, e de prosperar em um ambiente competitivo de oportunidades e mudanças imprevisíveis (DOVE 2001, GOLDMAN et al., 1995).	A agilidade é relacionada por meio de três capacidades de TI. Os autores também conceitualizam dois tipos de agilidade: agilidade de capitalização de mercado e agilidade de ajustamentos operacionais.
MEADE, L. M.; SARKIS, J. Analyzing organizational project alternatives for agile manufacturing processes: An analytical network approach. 2010.	Uma empresa ágil é aquela que tem seus processos projetados para responder efetivamente as mudanças inesperadas.	Agilidade é analisada por meio de uma metodologia de tomada de decisão e do aprimoramento dos processos do negócio.

OVERBY, E., BHARADWAJ, A., SAMBAMURTHY, V. Enterprise agility and the enabling role of information technology. <i>European Journal of Information Systems</i> , 15(2), 120-131, 2006.	A agilidade organizacional é definida como a habilidade das firmas para sentir a mudança ambiental e responder rapidamente.	A agilidade pode ser medida por meio de duas capacidades: sentir e responder as mudanças. A TI e as opções digitais podem habilitar a agilidade organizacional.
SEO, D.; LA PAZ, A. I. Exploring the Dark Side of IS in Achieving Organizational Agility. <i>Communications of the ACM</i> , vol. 51, no. 11, november, 2008.	A agilidade organizacional é um conjunto de processos que permitem a uma organização sentir as mudanças em seu ambiente interno e externo, responder de forma eficiente de maneira oportuna e econômica e aprender com a experiência para melhorar as competências da organização.	A agilidade pode ser identificada pelas habilidades de sentir as mudanças no ambiente, processar e filtrar os sinais, responder as mudanças, alinhar os processos e recursos, aprender e construir experiência e desenvolver competências.
SHAFFER, R. A.; DYER, L.; KILTY, J.; AMOS, J.; ERICKSEN, J. Crafting a human resource strategy To foster organizational Agility: a case study. 2001.	Agilidade organizacional é uma adaptação dos modelos de negócio tradicionais para as descontinuidades do mercado, em função do acelerado ritmo de mudança.	Analisa como cinco atividades chave de recursos humanos promovem a agilidade organizacional por meio da iniciação, adaptação e entrega em uma organização hospitalar.
SHARIFI, H.; ZHANG, Z. Agile manufacturing in practice Application of a methodology. <i>International Journal of Operations & Production Management</i> , Vol. 21 No. 5/6, pp. 772-794, 2001.	A agilidade pode ser definida como a resposta de uma organização as mudanças de modo efetivo e em tempo hábil, explorando as mudanças e levando vantagens das oportunidades (DOVE, 1996; KIDD, 1995).	A agilidade possui três elementos constituintes: (1) motores da agilidade; (2) capacidades ágeis e; (3) habilitadores da agilidade.
TALLON, P. P.; PINSONNEAULT, A. Competing Perspectives on the Link Between Strategic Information Technology Alignment and Organizational Agility: Insights from a Mediation Model. 2011.	A agilidade refere-se à velocidade com que as empresas podem detectar e responder a ameaças e oportunidades ambientais. Ela reside na rapidez com que as firmas podem revisar seus comportamentos com base em eventos do mercado (HITT ET AL. 1998; SAMBAMURTHY ET AL., 2003).	Alinhamento estratégico de TI foi testado em um modelo onde a agilidade media a relação entre alinhamento e desempenho. O autor examina a agilidade em termos de responsividade ao cliente, parcerias de negócios e operações.
TEECE, D.; PETERAF, M.; LEIH, S. Dynamic Capabilities	Agilidade é a capacidade de uma organização para eficientemente e	Afirma as capacidades dinâmicas como necessárias para promover a

and Organizational Agility: Risk, uncertainty, and strategy In the innovation economy. California Management Review, vol. 58, no. 4, 2016.	efetivamente redirecionar seus recursos para a criação e proteção de valor (e capturando) atividades de alto rendimento, conforme circunstâncias internas e externas.	agilidade organizacional para responder a incerteza profunda advinda das mudanças e inovações tecnológicas.
WEBER, Y.; TARBA, S. Y. Strategic Agility: A State of the Art. California Management Review, vol. 56, no. 3, spring, 2014.	A agilidade estratégica pode ser definida como a habilidade de gerenciamento para constantemente e rapidamente fazer senso e responder as mudanças por meio de movimentos estratégicos.	A agilidade estratégica pode ser quebrada em duas capacidades: sentir (identificar as oportunidades) e responder (adaptação e implementação da mudança).
ZAIN, M.; ROSE, R. C.; ABDULLAH, I.; MASROM, M. The relationship between information technology acceptance and organizational agility in Malaysia. 2005.	Agilidade é uma resposta aos desafios do ambiente dominado por mudanças e incerteza. Ela envolve uma nova mentalidade em fazer, vender e comprar e avaliar o desempenho das empresas e pessoas.	A aceitação da tecnologia da informação (TI) é investigada de forma a se evidenciar se esta contribui com a agilidade organizacional.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A revisão bibliográfica evidenciou que o conceito de agilidade organizacional ainda é relativamente recente na literatura sobre Administração Estratégica e Engenharias, com poucos trabalhos no panorama internacional, e ainda menos no contexto brasileiro, onde não foram encontradas pesquisas que abordem diretamente este tema. Foi observado que os diferentes trabalhos analisados no quadro 05 se utilizam (ou criam) definições e entendimentos distintos sobre o que é agilidade organizacional, e embora pareça existir um consenso na literatura de que a agilidade se refere a ambientes dinâmicos de mudança, e demanda respostas rápidas de forma a alcançar a adaptação, a forma como a agilidade é entendida é bastante diversa nas pesquisas. A seguir, no quadro 06 foi elaborada uma categorização das diferentes formas que os artigos se utilizam para entender o que é a agilidade organizacional:

Quadro 06: Classificação das definições de agilidade.

Autores	Agilidade vista como:	número de trabalhos	%
BREU ET AL., 2001; CHONKO E JONES, 2005; GALLAGHER E WORRELL, 2008; DOZ E KOSONEN, 2010; LU E RAMAMURTHY, 2011; TEECE, PETERAF E LEIH, 2016.	Capacidade	7	33%

CHAKRAVARTY ET AL., 2013; FLAHERTY ET AL., 2015; OVERBY ET AL., 2006; WEBER E TARBA, 2014.	Habilidade	4	19%
GOODHUE ET AL., 2009; KISPERSKA-MORON E SWIERCZEK, 2009; ZAIN ET AL., 2005; SHARIFI E ZHANG, 2001.	Resposta	4	19%
MEADE E SARKIS, 2010; TALLON E PINSONNEAULT, 2011; SEO E LA PAZ, 2008.	Processo	4	19%
DOZ E KOSONEN, 2008; SHAFER ET AL., 2001.	Condição	2	10%

Fonte: Elaborado pelo autor.

O quadro 06 demonstra que existem diversas formas de entender a agilidade. Foi identificado e classificado em cinco formas principais os meios pelos quais as definições que exploram a agilidade têm sido entendidas. Se observou nos trabalhos analisados que a maior parte dos artigos tratam da agilidade como uma capacidade da organização (33%). Porém, de forma semelhante, outras definições a exploram como uma habilidade (19%). Algumas definições se diferenciam e analisam a agilidade como uma resposta da organização em relação ao ambiente (19%), como um (ou conjunto de) processo (os) (19%), ao passo que outras a abordam como uma condição de estar ágil (10%). Deste modo, não existe um consenso na literatura sobre o que exatamente a agilidade é, porém, a visão predominante aponta a agilidade como uma capacidade ou habilidade organizacional.

Em relação as dimensões de agilidade utilizadas nos trabalhos descritos no quadro 03, também foi observado que existe uma grande diversidade. A literatura aponta muitas formas diferentes de caracterizar organizações ágeis. Maior parte dos trabalhos exploram a agilidade por meio de capacidades (DOZ; KOSONEN, 2008; DOZ; KOSONEN, 2010; OVERBY; BHARADWAJ; SAMBAMURTHY, 2006; TEECE; PETERAF; LEIH, 2016; WEBER; TARBA, 2014; LU; RAMAMURTHY, 2011), por meio de habilidades (SEO; LA PAZ, 2008), outros a analisam por meio de relacionamentos (TALLON; PINSONNEAULT, 2011; KISPERSKA-MORON; SWIERCZEK, 2009), competências (CHAKRAVARTY; GREWAL; SAMBAMURTHY, 2013), cultura (FELIPE; ROLDÁN; LEAL-RODRÍGUEZ, 2017) por meio de funcionários (CHONKO; JONES, 2005), da tomada de decisões (MEADE; SARKIS, 2010), das atividades (SHAFER *et al.*, 2001) e até mesmo das finanças (FLAHERTY; ROSECKY; HILLARD, 2015), e entre outros.

2.3.2 Pessoas, Adaptabilidade e Flexibilidade na Agilidade Organizacional

A maioria dos trabalhos citados até aqui, exploram a agilidade em um plano organizacional. Porém na literatura, o papel das pessoas no desenvolvimento da agilidade é

inequívoco. Esta noção está presente deste a publicação seminal de Dove, Nagel, Goldman e Preiss (1991, p. 10):

As empresas ágeis são capazes de gerenciar o imprevisível maximizando o escopo para a iniciativa humana. Uma força de trabalho com conhecimento, com expectativa para mostrar iniciativa e providas com os meios para a exercitar, é o único maior ativo deste tipo de empresa. O trabalho contínuo na educação da força de trabalho e o contínuo crescimento na qualidade da força de trabalho são, portanto, investimentos de longo prazo agressivamente perseguidos pela gerencia. Quanto mais habilitado cada funcionário está para assimilar a informação e para responder criativamente para as novas possibilidades sugeridas por isto, mais sucesso a empresa terá.

Para os autores, as capacidades de uma organização ágil são limitadas apenas pela imaginação, criatividade e habilidades da força de trabalho, e não pela tecnologia ou equipamentos (DOVE; NAGEL; GOLDMAN; PREISS, 1991). Outros trabalhos também colocam as pessoas no núcleo das organizações ágeis. Entre esses, Dyer e Shafer (2003) evidenciam o papel dos funcionários como mediadores importantes entre a agilidade do mercado, por um lado, e a agilidade organizacional, de outro. Butler e Gray (2006) complementam afirmando que as organizações podem ser ágeis somente se seus executivos e tomadores de decisão forem ágeis, isso ocorre porque a agilidade consciente individual torna-se parte integrante da agilidade organizacional. Ainda nessa linha, Franken e Thomsett (2013) também destacaram que a agilidade não acontece por si mesma - é o resultado do trabalho de pessoas fazendo acontecer e tomando decisões. Complementarmente, Teece, Peteraf e Leih (2016) afirmam que a agilidade organizacional como um conceito autônomo é limitada em termos de orientação que fornece, pois, o papel dos gestores está implícito no desenvolvimento de organizações ágeis.

A agilidade requer, na visão de Doz e Kosonen (2010), uma equipe superior com funcionários dispostos a se aventurar em novos modelos, e (mais difícil), abandonar os antigos. Nijssen e Paauwe (2012) apontam que a agilidade só pode ser atingida por meio do aprendizado rápido dos funcionários e por uma força de trabalho escalável, isto é, a capacidade de uma organização manter as pessoas alinhadas com as necessidades da organização. Os autores Dyer e Shafer (2003) descreveram em três níveis a mentalidade e os comportamentos que os funcionários em todos os níveis devem ter para atingir a agilidade: (1) ser proativo – ativamente procurar por oportunidades de mercado e improvisar; (2) ser adaptativo – assumir múltiplos papéis e se alternar rapidamente entre eles, desenvolver múltiplas capacidades através dos níveis, colaborar espontaneamente com os outros focando nas tarefas; e, (3) ser generativo –

aprender continuamente e ser educado participando ativamente do compartilhamento do conhecimento e da informação pela organização.

A agilidade requer comportamentos e pessoas dispostas a adaptação e renovação contínua. Com relação a adaptabilidade na literatura de agilidade, Weigelt e Sarkar (2012) afirmam que está se refere à velocidade de resposta às mudanças do ambiente. Essa resposta implica a reconfiguração de atividades em um processo de aproximação sucessiva às mudanças das necessidades dos clientes. A capacidade adaptativa ou adaptabilidade é considerada uma nova capacidade competitiva em resposta à incerteza do novo século (SALMONES; YIN, 2014). Dessa forma, a fim de se adaptar, uma empresa deve estar atenta para sinais de mudança do ambiente externo, decodificá-los e atuar rapidamente para refinar ou reinventar seu modelo de negócios e até mesmo remodelar a paisagem de informações de sua indústria (REEVES; DEIMLER, 2011).

A adaptabilidade pode ocorrer no nível estratégico e operacional. No nível estratégico (organização e rede), de acordo com Franken e Thomsett (2013), a capacidade adaptativa é relatada como "agilidade estratégica", e foca na habilidade para se adaptar rapidamente e se manter flexível com relação as mudanças e incertezas no ambiente externo. A agilidade nos níveis organizacionais e de rede requer flexibilidade no nível operacional. Neste nível, está habilidade é referida como "flexibilidade estratégica". Para os autores, ela concentra a capacidade da organização de responder a uma variedade de requisitos, se possível com restrições definidas, de forma rápida (por exemplo, aumentar rapidamente ou diminuir os volumes de produção) ou de forma flexível (por exemplo, mudar a produção de uma opção para outra) ou ambas.

O termo agilidade organizacional é quase um sinônimo de flexibilidade (TEECE; PETERAF; LEIH, 2016). Ser ágil evoca ficar ágil e flexível, aberto a novas provas, sempre pronto para reavaliar as escolhas passadas e mudar a direção à luz de novos desenvolvimentos. Em uma empresa ágil, a alta gerência ajusta constantemente a ação dos cursos e as trajetórias de desenvolvimento e não se satisfaz com avaliações de estratégia periódicas (DOZ; KOSONEN, 2008). O termo flexibilidade estratégica tem sido amplamente utilizado por pesquisadores para denotar habilidades firmes para responder a diversas demandas de ambientes competitivos dinâmicos (SANCHEZ, 1995).

O desenvolvimento de estruturas organizacionais ágeis vem se tornando um requisito cada vez mais relevante a adaptação e competitividade, pois a mudança nos padrões de competição vem cada vez causando mais transformações em diversos setores da economia. Neste sentido, Sanchez (1995) constatou que os novos padrões de competição de produtos,

muitas vezes iniciados por empresas com flexibilidades superiores na criação de produtos, podem ser altamente desestabilizantes para as empresas que tentam aderir a estratégias de produtos mais tradicionais de baixo custo, diferenciação ou foco, conforme descritas pela estratégia competitiva de Michael Porter. Desse modo, para o autor, a presença de uma ou mais empresas com flexibilidade superior em um mercado precipita um ambiente dinâmico, onde os ciclos de vida do produto se tornam mais curtos e altamente incertos.

Neste tipo de ambiente turbulento e dinâmico, Reeves e Deimler (2011) observaram que os modelos de negócios, estratégias, e as rotinas podem tornar-se obsoletas de forma rápida e imprevisível. As empresas adaptativas, portanto, utilizam a experimentação de novas formas muito mais amplamente do que os rivais. O monitoramento de mercado e experimentação de sinais exigem que uma empresa pense além de seus próprios limites e talvez trabalhe mais de perto e de forma inteligente com clientes e fornecedores. Os processos de experimentação e seleção permitem que a empresa aprenda na mesma medida em que vai aplicando e fazendo, para operar efetivamente em sintonia com as condições ambientais, através da experiência, o que leva a uma maior capacidade de adaptação em seu ambiente (SORENSEN, 2003).

As organizações ágeis são aquelas que demonstram alta flexibilidade em ambientes caracterizados por uma alta intensidade e variedade de mudanças. É necessária velocidade para detectar as mudanças ambientais e responder adequadamente. Portanto, a agilidade exige um investimento significativo de recursos para manter os altos níveis de flexibilidade e velocidade necessários para responder a ameaças e oportunidades ambientais repentinas (WEBER; TARBA, 2014). Dessa forma, a agilidade geralmente é desnecessária em ambientes de negócios expostos apenas ao risco. Por outro lado, pode ser essencial em ambientes de incerteza profunda e de discontinuidades, sobretudo com relação as ameaças e oportunidades associadas a economia de inovação de hoje (TEECE; PETERAF; LEIH, 2016; DOZ; KOSONEN, 2010). No tópico a seguir, são discutidos os aspectos referentes aos ambientes onde a agilidade é necessária.

2.3.3 Agilidade Organizacional, Risco e Incerteza

Em contraponto aos aspectos positivos da agilidade, é preciso considerar o argumento de Teece, Peteraf e Leih (2016) de que a agilidade organizacional não é uma solução que serve para todos os tipos de ambiente. A agilidade é dispendiosa para desenvolver e manter e, às vezes, ainda mais onerosa se for inexistente. O estudo de Judge e Miller (1991) constatou que a velocidade da decisão foi associada com maior desempenho apenas em ambientes com

mudanças rápidas. Os requisitos de agilidade são, portanto, sensíveis ao contexto. Em ambientes e mercados estáveis, por exemplo, pode ser rentável otimizar as operações básicas e alcançar a eficiência em detrimento da agilidade, porque o custo de proteger contra incertezas futuras pode ser muito grande para justificar o sacrifício dos lucros atuais (TEECE; PETERAF; LEIH, 2016).

A agilidade organizacional, deste modo, nem sempre tem como resultado o desempenho superior. Muitas teorias organizacionais argumentam que a eficiência requer burocracia, o que impede a flexibilidade e que as organizações, portanto, enfrentam um *trade-off* entre eficiência e flexibilidade (ADLER; GOLDOFTAS; LEVINE, 1999). Este conflito não pode ser eliminado, pois a agilidade e o comprometimento estratégico permanecem inevitavelmente contraditórios (DOZ; KOSONEN, 2008). Dessa maneira, os esforços para reduzir os custos em todos os sistemas (aumentar a eficiência) podem ter efeitos negativos na busca da adaptabilidade (a capacidade de resposta da empresa no ajuste e alteração de sistemas em um processo de aproximação sucessiva às necessidades em mudança dos clientes) (WEIGELT; SARKAR, 2012).

Alcançar a agilidade organizacional, de acordo com Teece, Peteraf e Leih (2016), geralmente envolve sacrificar a eficiência técnica, o que faz com que a agilidade seja difícil de conseguir. Para os autores, devido a esses custos e compensações, em ambientes relativamente estáveis em condições de risco geralmente é melhor proteger a organização através de seguros/*hedge*, que são formas de gerenciamento de riscos menos perturbadoras das operações e podem reduzir a quantidade de ajustes e adaptações que a organização precisa para se manter competitiva. No entanto, sob condições de incerteza profunda, a agilidade provavelmente será um atributo organizacional valioso - nas mãos de bons gerentes. Para esses autores, em ambientes de incerteza, construir capacidades dinâmicas é necessário para uma organização desenvolver a agilidade organizacional para gerenciar as incertezas (TEECE; PETERAF; LEIH, 2016).

Ressalta-se deste modo que se a empresa estiver inserida em um ambiente marcado pela incerteza, como em mercados de alta elasticidade atingidos pelas crises econômicas ou de rápidas inovações tecnológicas, desenvolver a agilidade organizacional por meio das capacidades dinâmicas pode ser uma estratégia competitiva eficiente, pois permite uma defesa em relação aos concorrentes e também sobre a influência da incerteza ambiental. Por outro lado, caso a indústria não apresente grandes mudanças e nem ameaças concorrenciais, pode ser mais adequado buscar maior rentabilidade sobre o capital investido na organização aderindo a uma estrutura eficiente do que desenvolver a flexibilidade e investir grandes somas monetárias em

capacidades para esses fins. Posto isso, em determinados contextos, a agilidade organizacional pode influenciar negativamente no desempenho.

Por esta razão, de forma a tomar decisões de investimentos em capacidades visando o desenvolvimento da agilidade organizacional, é importante que uma organização possua conhecimento do mercado em que está inserida, bem como de seus pontos fortes e fracos internos. As decisões sobre o desenvolvimento de organizações ágeis x eficientes deve considerar primordialmente o nível tecnológico presente na indústria, bem como as ameaças de produtos substitutos. Os fatores e a conjuntura macroeconômica também possuem papel destacado na análise, já que as mudanças no campo da economia e da política possuem influência no ambiente das empresas, sobretudo na forma de incerteza. Análises multifacetadas se fazem necessárias para que os praticantes possam tomar decisões mais acertadas acerca de desenvolver estruturas organizacionais ágeis ou não, e em que medida, levando em consideração os custos de oportunidade inerentes a ambas as opções estratégicas.

Em conclusão, foi evidenciado nesta seção que a agilidade organizacional pode ser definida e analisada de várias formas, sendo as mais comuns na literatura como uma capacidade, habilidade, processo, condição ou resposta. A agilidade organizacional pode ser identificada empiricamente por várias formas, entre elas as capacidades (principalmente de TI), conhecimento e aprendizagem ou por meio de monitoramento e apreensão (*sense* e *seize*). Adicionalmente, também foi apresentado o papel das pessoas, da adaptabilidade e da flexibilidade no desenvolvimento da agilidade organizacional. Por último, foi apresentado os aspectos ambientais referentes a agilidade organizacional, apontando seus impactos em ambientes de risco e incerteza, e o *trade-off* entre eficiência e flexibilidade, de forma que a agilidade pode não ser uma opção adequada em ambientes estáveis, e pode ser desnecessária em condições de risco. Entretanto, a literatura indica que em ambientes caracterizados pela incerteza, a agilidade pode ser um atributo valioso.

Foi apresentado também, que nesta dissertação a agilidade organizacional é entendida como a capacidade para gerenciar e aplicar o conhecimento efetivamente (DOVE, 1999), de forma que a organização possa efetivamente reimplementar/redirecionar seus recursos para a criação de valor e para a proteção de valor, capturando atividades de alta rentabilidade, conforme as circunstâncias internas e externas (TEECE; PETERAF; LEIH, 2016). Dentro disto, a agilidade organizacional foi investigada empiricamente por meio da aprendizagem (extração de novos conhecimentos) e na aplicação (aplicar o que foi aprendido) (DOVE; SCHINDEL; GARLINGTON, 2018), e a forma como estas capacidades influenciam nas dimensões de monitoramento, apreensão e reconfiguração das capacidades dinâmicas. Foi apontado por

Teece, Peteraf e Leih (2016) que estas dimensões são importantes para desenvolver a agilidade organizacional. Deste modo, a agilidade organizacional e as capacidades dinâmicas parecem estar entrelaçadas, no entanto, não está claro na literatura de que forma. A seguir, na próxima seção, é apresentada a discussão acerca do contexto desta pesquisa, de risco e incerteza.

2.4 RISCO E INCERTEZA

Para melhor compreender a relevância das categorias aqui estudadas em um contexto de incerteza ambiental, como o que se encontra no panorama brasileiro devido à crise econômica, nesta seção foi elaborada uma discussão teórica sobre risco e incerteza, a fim de diferenciá-los. Inicialmente apresenta-se o que é o risco e como o conceito é apresentado na literatura, para então poder abordar o sentido conceitual de incerteza no ambiente e seus efeitos nas empresas.

2.4.1 Risco

As diferentes escolhas e decisões que são tomadas dentro das organizações possuem um amplo quadro de resultados possíveis que podem se descortinar. Essas opções podem tanto produzir os benefícios esperados como se configurar em outros resultados menos ou até desfavoráveis a organização, mas que poderiam ser previstos em termos de sua probabilidade de ocorrência. A esse fenômeno se dá o nome de risco, e cabe ressaltar que ele é inerente aos negócios e está presente no dia-a-dia empresarial. A origem dos riscos é multifacetada, e pode vir desde as alterações na conjuntura econômica, até as mudanças tecnológicas e ambientais, bem como de simples decisões menores que são tomadas diariamente dentro de uma organização. Observa-se na literatura sobre o risco, que alguns autores foram fundamentais para o desenvolvimento teórico relatado acima. Entre esses, Knight (1921) fez a conceituação seminal diferenciando o risco da incerteza; para o autor, o risco se refere às condições onde as probabilidades podem ser identificadas em termos dos seus possíveis resultados. Em outras palavras, o risco pode ser medido quantitativamente, ao passo que a incerteza se refere a eventos ou resultados com probabilidades estatísticas desconhecidas.

Mais recentemente, de forma similar Teece e Leih (2016) também afirmam que, em condições de risco, não se sabe o que vai acontecer, mas é possível medir a distribuição dos possíveis resultados que irão se revelar; já em condições de incerteza, não se sabe nem se pode prever o que vai acontecer. De maneira semelhante, Lowrance (1976) definiu o risco como

sendo uma medida de probabilidade considerando os efeitos adversos que podem ocorrer ao longo do tempo. Já Kaplan (1991), define o risco como um conjunto de cenários com probabilidades de consequências mensuráveis. Deste modo, as diferentes definições conduzem a um entendimento comum de que o risco pode ser previsto e mensurado. No entanto, foi observado por Aven (2011) que, na literatura, existe uma grande variedade de formas de entender o risco. Algumas definições são baseadas em probabilidades e resultados esperados, eventos ou perigos indesejáveis, e outras em incertezas. Posto isso, cabe ressaltar que a literatura sobre o risco dentro do campo da administração e da economia já é bem vasta, porém esse desenvolvimento veio acompanhado de diferentes visões e abordagens.

Entre os diferentes tipos de riscos que as organizações estão sujeitas, Banks (2009) fez uma distinção entre os riscos financeiros e não financeiros. Os riscos financeiros envolvem os riscos de liquidez, de mercado e de crédito, já os riscos não financeiros incluem os riscos legais, operacionais, de propriedade e de casualidade. Foi destacado por Penrose (1959) que os riscos financeiros são particularmente relevantes para as organizações e constituem entraves ao seu crescimento. Para a autora esses riscos vão se tornando mais sérios na medida em que uma firma aumenta seus investimentos, e as probabilidades de perdas se expandem a cada novo incremento de capital. Deste modo, os planos de expansão são restringidos pelos riscos crescentes de liquidez, capacidades de atender demandas inesperadas de dinheiro, esgotar suas próprias reservas e capacidade de mobilizar recursos.

Em uma análise mais ampla, o World Economic Forum (WEF) investiga anualmente as diferentes percepções de riscos e suas interconexões, baseado em um levantamento de Riscos Globais, que combina as visões de diferentes *stakeholders*, incluindo pesquisadores, empresários e chefes de Estado, destacando os riscos mais significativos em longo prazo em todo o mundo. O WEF (2016) define "risco global" como um evento ou condição incerta que, se ocorrer, pode causar impactos negativos significativos para vários países e indústrias nos próximos 10 anos. Os riscos são identificados e agrupados em cinco categorias: econômico, ambiental, geopolítico, social e tecnológico. Conforme descritos abaixo no Quadro 07:

Quadro 07: Riscos sistêmicos em um ambiente global em mudança.

Econômico	Os riscos na categoria econômica incluem crises fiscais e de liquidez, falha de um mecanismo ou instituição financeira importante, choques de preço do petróleo, desemprego crônico e falha na infra-estrutura física de que dependem as atividades econômicas.
Ambiental	Os riscos na categoria ambiental incluem desastres naturais, como terremotos e tempestades geomagnéticas, e riscos causados pelo homem, como o colapso dos ecossistemas, a falta de

	água doce, os acidentes nucleares e a incapacidade de mitigar ou se adaptar às mudanças climáticas.
Geopolítico	A categoria geopolítica abrange as áreas de política, diplomacia, conflito, criminalidade e governança global. Esses riscos variam desde o terrorismo, as disputas sobre os recursos e a guerra à governança que estão sendo prejudicadas pela corrupção, crime organizado e comércio ilícito.
Social	A categoria social capta os riscos relacionados à estabilidade social - como graves disparidades de renda, crises alimentares e cidades disfuncionais - e saúde pública, como pandemias, bactérias resistentes a antibióticos e aumento da carga de doenças crônicas.
Tecnológico	A categoria tecnológica abrange os principais riscos relacionados à crescente centralidade das tecnologias da informação e da comunicação para indivíduos, empresas e governos. Estes incluem ataques cibernéticos, interrupções de infraestrutura e perda de dados.

Fonte: adaptado de World Economic Forum (2014).

O *framework* desenvolvido pelo World Economic Forum é útil para mapear e identificar os riscos presentes no macroambiente. Entretanto, apesar da possibilidade de identificação e quantificação dos riscos, cabe destacar que a mensuração dos riscos ao longo do tempo não é exata, e depende da percepção de quem analisa. Os autores Kahneman e Tversky (1974) apontam que os indivíduos nem sempre se mantêm racionais ao tomarem decisões em condições de risco, o que contraria a maximização da utilidade prevista pela teoria econômica. Neste mesmo sentido, foi observado por Alcantara (1980), que o risco é uma estimativa subjetiva, tratando sobre o futuro, e vai diferir de um analista ou gerente para outro, havendo um espaço significativo para discordância. Dessa forma, cada organização/executivo tende a tratar com ênfase diferente os diversos riscos presentes no ambiente organizacional interno ou externo.

Os riscos geralmente não se configuram como uma variável que pode ser mensurada com exatidão, pois existem diversos fatores que influenciam em sua análise. Pode-se esperar, por exemplo, que um executivo de um banco ou um gerente de um fundo de investimentos consiga prever os riscos presentes na economia com maior precisão que um gestor de uma pequena empresa. Isso ocorre em função do conhecimento requerido em cada uma das atividades e ao uso de instrumentos para tanto. Enquanto um executivo de um banco pode ter um entendimento do funcionamento da economia profundo o suficiente para medir probabilidades, um empreendedor pode nem estar ciente sobre como o ambiente econômico e político influencia nos negócios. Nesse caso, o banqueiro lida com o risco, já o empreendedor,

lida com a incerteza, pois ele não possui instrumentos para medir ou prever as mudanças econômicas.

A mensuração dos riscos já possui instrumentos bem definidos na literatura, e para que isso ocorra com maior precisão, técnicas para seu gerenciamento têm sido desenvolvidas. Segundo Teece e Leih (2016), nos últimos 50 anos, têm aumentando drasticamente os modelos estatísticos e instrumentos financeiros de gestão de riscos disponíveis. A administração de riscos se tornou uma função bem definida nos bancos, seguros e outras organizações, sendo visto como necessário para otimização e eficiência. No entanto, Alexander (2008) destacou que a essência do gerenciamento de riscos não é simplesmente reduzir ou controlar riscos, mas alcançar um equilíbrio ótimo entre riscos e retornos. Para o autor, a gestão de riscos geralmente se limita à definição e aplicação de limites de risco, e a maioria das empresas, especialmente as empresas financeiras, afirmam ter políticas de gerenciamento de risco bem pensadas, mas poucas realmente afirmaram realizar análises consistentes dos *trade-offs* entre riscos e retornos.

Seguindo este argumento, fica evidente na literatura que os riscos podem trazer efeitos nocivos as empresas. Entretanto, caso uma organização priorize em excesso o controle dos riscos, isso pode limitar a busca empreendedora, e fazer a organização deixar de investir e aproveitar oportunidades lucrativas em função de uma percepção elevada de risco naquela captura. Por outro lado, empresas que não fazem o devido controle dos riscos podem investir em oportunidades que se mostram ruins, ou que não produzem o benefício desejado. No entanto, o risco é gerenciável, e existem diversos instrumentos financeiros que permitem a sua minimização. De acordo com Stowell (2013), as organizações podem fazer uso desses instrumentos para garantir sua rentabilidade e sustentabilidade financeira de longo prazo.

Entre esses instrumentos, Teece, Peteraf e Leih (2016) destacam que atualmente gerenciar o risco é mais fácil do que nunca devido aos mercados financeiros. Segundo os autores, o uso desses mercados potencialmente evita a necessidade de desenvolver capacidades e a agilidade organizacional por meio da base de ativos da empresa. Os mercados financeiros, conforme observado por Oliveira e Frascaroli (2014), permitem a transferência de recursos entre os poupadores e demandantes de créditos. Sua operacionalização se dá por meio das bolsas de valores. As bolsas se caracterizam como um mercado organizado onde são negociadas ações de organizações de capital aberto, assim como outros instrumentos financeiros como os mercados de futuros (ASSAF NETO, 2001; MONEZ, 2002).

Os mercados futuros se constituem como o instrumento de mercado mais eficaz para eliminar o risco da variação de preços dos bens econômicos (TEIXEIRA, 1992). Os riscos podem ser eliminados no mercado de futuros através das operações de *Hedge*, que na definição

de Silva Neto (2002) são operações com derivativos financeiros realizados com o objetivo de proteção quanto à possibilidade de oscilação dos preços, taxas ou índices. Complementarmente, Marques e Mello (1999) afirmaram que as operações de *hedge* são baseadas no princípio de que os preços de mercado à vista e os preços de mercado de futuros tendem a convergir na data de liquidação do contrato. Dessa forma, é possível diminuir o risco de uma perda no mercado à vista tomando-se uma posição oposta no mercado de futuros.

Além dos mercados financeiros, um amplo conjunto de métodos quantitativos e ferramentas foram desenvolvidos no campo da administração financeira tanto para gerenciar como para medir o risco. Esses métodos abrangem diversos tipos de riscos que as empresas enfrentam. Por exemplo, os diversos orçamentos, a gestão do fluxo de caixa e capital de giro permitem a minimização do risco de faltar recursos financeiros a empresa, além de possibilitar a otimização da gestão financeira da organização. Para se medir o risco nas negociações, por exemplo, Stowell (2013) afirma que pode ser utilizado o *value at risk (VaR)*, que representa o risco da perda potencial de valor devido a movimentos de mercado adversos ao longo de um horizonte temporal definido.

Adicionalmente, de acordo com Tamari (1966), a análise de demonstrativos financeiros da empresa é uma das formas mais utilizadas para avaliar o risco por meio das posições financeiras da organização. Entre os diferentes indicadores financeiros que podem ser obtidos através dos demonstrativos, Lee e Masulis (2008) observaram que os indicadores de endividamento dão ênfase a solvência da empresa, refletindo diretamente o risco constituído em uma organização. Bah e Dumontier (2001) também afirmam a importância dos indicadores de endividamento e de alavancagem em relação ao risco de o retorno gerado com o endividamento não ser capaz de remunerar a dívida. Esses indicadores podem ser utilizados para gerenciar diferentes tipos de riscos financeiros.

No entanto, cabe destacar que todos esses métodos funcionam para fazer o gerenciamento sob condições de risco, isto é, quando se pode medir as probabilidades de um determinado evento ocorrer em termos quantitativos. No risco, é possível prever o que pode ocorrer no ambiente de negócios. Já em ambientes de incerteza onde não se pode prever o que irá acontecer, nem medir sua ocorrência em termos de probabilidades, os métodos da Administração Financeira e os mercados de capitais se mostram insuficientes. Deste modo, em condições de risco é possível fazer um gerenciamento eficaz e reduzir seus efeitos prejudiciais. No entanto, em ambientes turbulentos onde as mudanças ocorrem de formas difíceis de prever, ou seja, incertos, a literatura financeira é de pouca ajuda.

2.4.2 Incerteza

Enquanto os riscos podem ser antecipados, em condições de incerteza isso é mais difícil. Por este motivo, a incerteza tende a causar efeitos mais nocivos as empresas do que os riscos. Em condições de incerteza, mudanças inesperadas ocorrem e podem influenciar variáveis importantes dos negócios, como a demanda, os custos, a tecnologia, as finanças e entre outros. Essas transformações muitas vezes acontecem e causam rupturas no ambiente empresarial que não eram esperadas e nem previstas pelos administradores. Esse fenômeno força as organizações a se adaptarem em uma nova configuração de indústria ou ambiente, e as organizações que não possuem capacidades para tanto, tem sua sobrevivência ameaçada. Embora a literatura tradicional em Administração e Economia tenha dado bastante ênfase ao papel do risco, recentemente tem sido observado que o risco é menos presente no ambiente de negócios do que a incerteza. Isso ocorre porque muitas das mudanças que ocorrem nas indústrias e nos mercados não são esperadas, e por vezes são difíceis de antecipar ou prever.

Em geral, enquanto os riscos fazem parte dos negócios, a incerteza tende a ser ainda mais presente, ou nas palavras de Machina e Viscusi (2014), muitos dos fenômenos que são definidos como envolvendo riscos, envolvem na verdade a incerteza. Frequentemente, a incerteza tende a ser confundida com o risco, no entanto, existem diferenças fundamentais entre os dois conceitos. Enquanto o risco pode ser previsto e gerenciado, em condições de incerteza, para Teece, Peteraf e Leih (2016) não é possível fazer seguros e nem previsões. Para Clampitt, Williams e Korenak (2000), a incerteza pode ser definida pelo seu oposto. A certeza significa que algo é corrigido ou resolvido, aquilo que é livre de dúvida; a incerteza por outro lado, é aquilo que é desconhecido e duvidoso. Em uma outra definição, de Platt e Huettel (2008), a incerteza é o estado psicológico em que um tomador de decisão não possui conhecimento sobre o resultado decorrente de suas escolhas. A Incerteza nas organizações, foi definida por Nilakant e Rao (1994) como o conhecimento incompleto sobre o esforço realizado e o desconhecimento dos resultados que serão obtidos.

Muitas decisões do mundo real têm uma forma de incerteza mais complexa, isso ocorre em função da distribuição dos resultados ser desconhecida. Embora os modelos e técnicas de gerenciamento existentes ofereçam uma estrutura teórica simples e poderosa para escolha sob risco, muitas vezes não conseguem descrever como deve ser a tomada de decisões do mundo real, caracterizado pela incerteza profunda. (PLATT; HUETTEL, 2008). Os empresários enfrentam resultados desconhecidos todos os dias, onde as probabilidades são virtualmente nunca conhecidas. Assim, a incerteza, e não o risco, se configura como a dificuldade que

regularmente mais impacta nas organizações. Ou seja, é possível identificar as tendências e o que pode ocorrer no mundo, mas não as suas probabilidades (MACHINA; VISCUSI, 2014).

A incerteza pode ser um problema para as empresas, e tem se tornado mais relevante atualmente na medida em que se amplificou. Neste sentido, foi observado por Teece, Peteraf e Leih (2016) que o grau de incerteza aumentou dramaticamente à medida que a economia global se tornou mais avançada e mais integrada, permitindo a transmissão de choques e crises econômicas e a abertura de oportunidades para empresas de todos os lugares competirem. Na visão de Bourgeois (1985) o ambiente das empresas possui dois atributos: (i) dinamismo, ou grau de mudança ou variabilidade, definido como a taxa de mudança que não é sistemática ou previsível e; (ii) complexidade, número ou diversidade de fatores ambientais interagindo com uma organização.

O dinamismo ambiental e a complexidade têm se tornado cada vez mais presentes nos diferentes mercados e indústrias. Na visão de Clampitt, Williams e DeKoch (2001), o ambiente das empresas, atualmente, vem ficando cada vez mais caótico e incerto. Essas observações tendem a dar ênfase ao papel da incerteza em detrimento dos riscos nos negócios. Nesse sentido, Machina e Viscusi (2014) argumentam que mesmo no mundo financeiro real, os possíveis resultados são muito mais imprevisíveis do que as probabilidades podem prever. E quando os preços futuros dependem das escolhas de milhões de seres humanos e do modo como esses humanos respondem aos preços atuais e aos recentes movimentos de preços, o comportamento coletivo supera qualquer previsão que tente explicar como ocorrerão os movimentos de preço.

A incerteza pode ser dividida em duas perspectivas: uma interna e outra externa. De acordo com Clampitt, Williams e Korenak (2000), a perspectiva interna está preocupada com o impacto da incerteza sobre os funcionários, já a perspectiva externa tem uma preocupação de como a incerteza no meio ambiente afeta o comportamento dos funcionários e gestores. Os autores afirmam que uma vasta quantidade de literatura organizacional aborda a incerteza em um nível mais macro: como uma organização deve conceituar e gerenciar uma variedade essencialmente caótica de questões ambientais, como a mudança dos regulamentos governamentais, as demandas dos consumidores, as crises econômicas e as pressões competitivas. Adicionalmente, Bertucci (2005) também aponta as mudanças no ambiente externo como uma das principais causas da incerteza nas organizações.

Essas diferentes perspectivas, formas e origens da incerteza amplificam o dinamismo ambiental e o nível de complexidade presente na tomada de decisões, pois é difícil saber como as inúmeras variáveis irão se comportar. Por esta razão, as empresas precisam aprender a conviver e se adaptar para minimizar seus efeitos. Nesse sentido, Petrakis e Konstantakopoulou

(2015) observaram que as empresas devem lidar com questões decorrentes dos diversos tipos, naturezas, escalas e graus de incerteza que enfrentam, de modo que as incertezas criam dificuldades em tomar decisões estrategicamente importantes. Isso ocorre sobretudo em função de muitas decisões envolverem a incerteza ou conhecimento imperfeito sobre como as diferentes escolhas e opções podem levar aos resultados (PLATT; HUETTEL, 2008).

Neste sentido, os executivos devem fazer tudo o que estiver ao seu alcance para criar organizações que se ajustem as incertezas do ambiente (CLAMPITT; WILLIAMS; DEKOCH, 2001). O ajuste às incertezas é importante para o desempenho organizacional. De acordo com Bourgeois (1985), um princípio central da gestão estratégica é que uma combinação entre as condições ambientais e as capacidades e recursos organizacionais é fundamental para o desempenho. O estudo empírico de Bastian e Muchlish (2012) evidenciou isso utilizando dados primários com questionários, em uma amostra de 86 entrevistados, demonstrando que a percepção de incerteza ambiental, estratégia de negócios e desempenho organizacional estão significativamente associados positivamente. Na pesquisa, o desempenho não-financeiro foi significativamente associado, mas o desempenho financeiro não foi significativamente associado.

Deste modo, existe uma relação entre a percepção da incerteza com a estratégia organizacional e o desempenho. A percepção de incerteza, na visão de Petrakis e Konstantakopoulou (2015), depende da identificação de alguns fatores que determinam mudanças futuras que já são visíveis. O desenvolvimento futuro é uma extensão do passado e do presente. No entanto, o futuro se desenvolve de forma desconhecida e segue caminhos diferentes dependendo das mudanças sociais, econômicas e tecnológicas que ocorrem. Penrose (1959) destacou que a incerteza é subjetiva quanto ao futuro, e sua estimativa depende do estado de espírito e das expectativas dos empresários, e sua ponderação com relação aos vários resultados possíveis. A autora destacou que o temperamento do empresário e sua confiança nas informações são capazes de determinar suas ações futuras.

Assume-se aqui, deste modo, que os efeitos da incerteza dependem da percepção do empresário sobre a mesma. A forma como os gerentes utilizam suas capacidades empreendedoras para detectar e capturar oportunidades é dependente da forma como a incerteza é percebida. Assim, a incerteza possui implicações para os planos de crescimento e o planejamento estratégico de uma firma. De acordo com Petrakis e Konstantakopoulou (2015), as mudanças e incertezas muitas vezes tornam o planejamento futuro difícil ou mesmo impossível. Embora algumas mudanças envolvam apenas variações das tendências existentes,

outras são fundamentais. Os autores afirmam que a mudança pode até ser destrutiva para a organização.

O papel do planejamento é bem fundamentado na literatura sobre administração. Em contraponto, Clampitt, Williams e Dekoch (2001) afirmam que ele pode trazer ainda mais incerteza para a organização, na medida em que os planos se tornam mais específicos e detalhados. O que pode tornar os gerentes menos abertos e mais cegos para novas informações que possam sugerir que uma mudança de direção é necessária, os conduzindo sistematicamente a evitar informações que possam alterar os planos. Ironicamente, um planejamento determinista e completo torna os resultados mais incertos porque não são suficientemente flexíveis para se adaptarem a novas informações (CLAMPITT; WILLIAMS; DEKOCHE, 2001). Dessa forma, tomar as decisões corretas sob incerteza profunda requer gerenciamento empreendedor em detrimento do planejamento (TEECE; PETERAF; LEIH, 2016).

Esse gerenciamento empreendedor é importante para lidar com a incerteza nas organizações, pois de acordo com Knight (1921), os empreendedores podem evitar ou reduzir a exposição ao risco, mas não podem fazer o mesmo em relação a incerteza. Porém, o gerenciamento empreendedor está associado ao futuro, e possui uma ligação diretamente vinculada à incerteza, que não é necessariamente quantificado como risco mensurável. Deste modo, a capacidade empreendedora de sentir as tendências, fazer previsões ou identificar possíveis cenários evolutivos é essencial para qualquer iniciativa empresarial. A incerteza e a forma como é gerida influenciam a forma como potenciais empreendedores utilizam os recursos disponíveis e os mobilizam para o desenvolvimento organizacional (PETRAKIS; KONSTANTAKOPOULOU, 2015).

A direção empreendedora é importante para o crescimento de uma firma, conforme apontado por Penrose (1959), os efeitos das incertezas irão influenciar sobre os vários cursos possíveis de ações. Se eles forem muito elevados a firma pode se recusar a agir, ou passar a agir de forma muito limitada, restringindo os investimentos e deixando de capturar possíveis oportunidades. Por essa razão, em condições de incerteza profunda, Teece, Peteraf e Leih (2016) argumentam que dada a ausência de mecanismos de mercado para se proteger, as organizações precisam de gestão empreendedora e capacidades dinâmicas fortes de forma a responder com agilidade as pressões do ambiente. Para os autores, o papel da agilidade organizacional na gestão moderna não pode ser avaliado separadamente de uma consideração dos riscos e incertezas do ambiente competitivo. E este é um pressuposto central nesta dissertação, que relaciona as categorias estudadas – capacidades dinâmicas, agilidade organizacional e capacidades financeiras – ao contexto de incerteza ambiental brasileiro atual.

Nesta pesquisa, a definição que será adotada de incerteza é de que esta caracteriza tudo aquilo que é desconhecido e duvidoso, onde não é possível se proteger nem fazer previsões (TEECE; PETERAF; LEIH, 2016). É o estado psicológico em que um tomador de decisão não possui conhecimento sobre o resultado decorrente de suas escolhas (PLATT; HUETTEL, 2008). A incerteza ambiental pode ser identificada empiricamente por meio de diversos indicadores, entre esses: o nível de inovações tecnológicas, mudanças econômicas e alterações inesperadas na conjuntura política (TEECE, 2017a); por meio dos efeitos de mudanças inesperadas em variáveis importantes dos negócios, como a demanda, os custos, a tecnologia e as finanças; pelo conhecimento incompleto sobre as decisões tomadas e o desconhecimento dos resultados que serão obtidos destas (NILAKANT; RAO, 1994) e; pelo nível de dinamismo e complexidade ambiental (CLAMPITT; WILLIAMS; DEKOCH, 2001).

Nesta seção, foi destacado que enquanto o risco pode ser gerenciado através de instrumentos financeiros, a incerteza carece de tais mecanismos. Como a incerteza por natureza tem como característica a difícil identificação e previsão, quando ela emerge nos mercados e indústrias, são as organizações com maior capacidade adaptativa e flexibilidade que terão o maior êxito em ultrapassar seus efeitos adversos. Por esta razão, o desenvolvimento de capacidades dinâmicas é importante para que uma organização possa responder com agilidade as incertezas derivadas do ambiente, seja econômico, político ou tecnológico. O gerenciamento em condições de incerteza exige uma estrutura organizacional capaz de se adaptar as novas configurações requeridas pelas transformações e turbulências ambientais.

No entanto, apesar de seus efeitos adversos nas organizações, a incerteza tem sido menos explorada na literatura em Economia e Administração do que o risco, que tem recebido maior ênfase (TEECE, 2017a). Essa constatação é importante, pois tem sido afirmado desde Keynes (1936) através de seu termo dos “espíritos animais” que a natureza humana é guiada mais pelas expectativas otimistas do que por probabilidades matemáticas e ponderações quantitativas dos benefícios. Deste modo, é a incerteza, e não o risco, que é mais prevalente na economia. Pode ser observado também em Keynes (1936) e Knight (1921), os dois autores seminais a fazer a distinção entre risco e incerteza, que ambos os conceitos surgiram de uma tentativa de explicar o funcionamento da economia, sobre a qual, os ciclos, eventos e as crises econômicas estão presentes e revestidas de risco e incerteza. Considerando o exposto até aqui, a noção de que a incerteza possui relação com as crises econômicas encontra suporte na literatura. Na próxima seção, será apresentado o entrelaçamento das categorias de análise e a representação teórica do modelo de pesquisa.

2.5 MODELO DE PESQUISA PROPOSTO

Conforme apresentado no embasamento teórico, esta dissertação possui três categorias de análise. A primeira é a das capacidades dinâmicas, que podem ser definidas como “as habilidades da firma para integrar, construir, e reconfigurar as competências internas e externas para responder rapidamente aos ambientes em constante mudanças” (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997, p. 516). Elas serão analisadas por meio de três dimensões: (1) Monitoramento (*sensing*); (2) Apreensão (*seizing*); e (3) Reconfiguração (*reconfiguring*) (TEECE, 2007). A segunda é a agilidade organizacional, que pode ser definida como a capacidade para gerenciar e aplicar o conhecimento efetivamente (DOVE, 1999; DOVE, 2017), de forma que a organização possa efetivamente reimplementar/redirecionar seus recursos para a criação de valor e para a proteção de valor, capturando atividades de alta rentabilidade, conforme as circunstâncias internas e externas (TEECE; PETERAF; LEIH, 2016). A agilidade organizacional foi identificada empiricamente por meio da aprendizagem e da aplicação do conhecimento (DOVE; SCHINDEL; GARLINGTON, 2018), e a forma como estas influenciam nas capacidades dinâmicas (TEECE; PETERAF; LEIH, 2016).

A terceira e última categoria de análise utilizada é a das capacidades financeiras. As capacidades financeiras podem ser definidas como as habilidades para gerenciar as finanças do dia-a-dia organizacional, em relação com o contexto financeiro, de forma que o grau e a natureza das capacidades financeiras são dependentes das circunstâncias internas e externas (STUMM; O'CREEVY; FURNHAM, 2013; ZAKARIA; SABRI, 2013). Conforme evidenciado na seção 2.2, existe uma lacuna de pesquisas que abordam a relação entre o conceito de capacidades financeiras em relação as capacidades dinâmicas. Por esta razão, nesta dissertação, duas capacidades financeiras foram buscadas na teoria do crescimento da firma baseada em recursos de Penrose (1959), pois há indícios de que estes elementos são fundamentais para o crescimento da firma e para a captura da avaliação do mercado, que são: a capacidade de mobilização de capitais e a capacidade de investimento. Neste sentido, entende-se nesta dissertação que os aspectos financeiros podem ser analisados como uma capacidade organizacional, e não se restringem somente ao desempenho financeiro.

É preciso delinear que as três categorias de análise utilizadas nesta pesquisa: capacidades dinâmicas, capacidades financeiras e agilidade organizacional, ainda se configuram como campos em construção e relativamente recentes de estudos. Esses conceitos se desenvolveram na literatura de forma fragmentada, e muitas de suas dimensões ainda carecem de pesquisas empíricas, sobretudo no contexto de incerteza ambiental brasileiro. A

incerteza é definida nesta pesquisa como sendo tudo aquilo que é desconhecido e duvidoso e, em condições de incerteza, não é possível se proteger nem fazer previsões (TEECE; PETERAF; LEIH, 2016). Posto isto, nesta pesquisa foi investigado empiricamente o entrelaçamento dessas três categorias de análise, utilizando como objeto de estudo as startups e empresas de base tecnológica, no contexto de incerteza ambiental da crise brasileira. Para tanto, foram levantados alguns dos principais trabalhos que envolvem essas dimensões, bem como as inter-relações entre os conceitos.

Ao analisar as relações por pares de categoria, inicialmente verificou-se que o relacionamento entre às capacidades dinâmicas e a agilidade organizacional foi observado por Overby, Bharadwaj e Sambamurthy (2006). Para os autores, enquanto o conceito de capacidades dinâmicas tem muitas similaridades com o conceito de agilidade organizacional, em particular ambos têm relevância para os ambientes turbulentos e incertos, e o conceito de capacidades dinâmicas é mais amplo. Ainda segundo os autores, as capacidades dinâmicas são relevantes para todos os tipos de processos da firma, enquanto a agilidade organizacional é relevante nos processos de sentir e responder à mudança organizacional, e de reconfigurar os recursos a fim de ofertar ao mercado a oportunidade apreendida. Para os autores, a agilidade organizacional se constrói a partir das capacidades dinâmicas. Teece, Peteraf e Leih (2016) também evidenciaram o papel das capacidades dinâmicas para promover a agilidade organizacional. Cummins (2017) afirmou que as capacidades são a base do design de todos os aspectos da agilidade organizacional.

Embora existam trabalhos que explorem a relação positiva entre capacidades dinâmicas e a agilidade organizacional, essa conexão tem sido relativamente pouco investigada na literatura. Evidenciando isto, uma revisão bibliográfica foi realizada em duas bases de dados internacionais acerca dos artigos que relacionam a agilidade organizacional às capacidades dinâmicas, revelando uma relação fragmentada, e, portanto, uma lacuna. A primeira base consultada foi o Scopus, utilizando o termo "*organizational agility*" e "*dynamic capabilities*", presente no título, resumo e abstract, filtrado para a área de "*Business, Management and Accounting*": foi encontrado um montante de 6 artigos. Na base Web of Science, foi pesquisado o termo "*organizational agility*" e "*dynamic capabilities*", presente no tópico, filtrado apenas para artigos nas áreas de "*Management*" e "*Business*", resultando em 13 artigos.

A pesquisa bibliográfica elaborada nas duas bases de dados consultadas resultou em um montante de 19 artigos, sendo que 04 desses foram excluídos por serem comuns às duas bases de dados, o Scopus e o Web of Science. Nesta fase, restaram 15 artigos para análise. Posteriormente, após a leitura, 06 artigos foram removidos por não apresentarem relação direta

entre capacidades dinâmicas e o conceito de agilidade organizacional. Adicionalmente, foi encontrado 01 artigo na literatura e que não fez parte dos trabalhos achados inicialmente nas bases de dados foi incluído intencionalmente na revisão em função de sua relevância para esta pesquisa. Deste modo, resultaram um total de 10 artigos para serem analisados e compor a análise final. O resultado desta busca foi relatado a seguir no quadro 08, que apresenta os artigos e a relação apontada pelos autores entre capacidades dinâmicas, ou simplesmente com capacidades de uma forma geral, e a agilidade organizacional.

Quadro 08: Relação entre agilidade organizacional e capacidades dinâmicas.

Artigo	Relação
APPELBAUM, S. H.; CALLA, R.; DESAUTELS, D.; HASAN, L. N. The challenges of organizational agility: part 2. Industrial and Commercial Training, vol. 49 Iss 2, pp. 69 – 74, 2017.	Foi afirmado que as capacidades desempenham um papel na agilidade. Os autores chamam a atenção para a necessidade de estudos sobre como desenvolver capacidades ágeis.
CÔRTE-REAL, N.; OLIVEIRA, T.; RUIVO, P. Assessing business value of Big Data Analytics in European firms. Journal of Business Research, 70, 379–390, 2017	Neste trabalho é proposto um modelo de cadeia de valor do <i>Big Data Analytics</i> (BDA), fundamentado em uma visão baseada no conhecimento e nas capacidades dinâmicas para criar a agilidade organizacional.
FELIPE, C. M., ET AL., An explanatory and predictive model for organizational agility. Journal of Business Research, 2016.	O trabalho relaciona a ligação das capacidades de sistemas de informação e a capacidade absorptiva com agilidade organizacional. Os autores apontam a agilidade organizacional como uma capacidade dinâmica chave.
LEE, O. K.; SAMBAMURTHY, V.; LIM, K. H.; WEI, K. K. How Does IT Ambidexterity Impact Organizational Agility? Information Systems Research, vol. 26, no. 2, pp. 398–417, 2015.	Os autores afirmam a agilidade organizacional como uma capacidade da empresa. Foi proposto que a ambidestria de TI (capacidades de <i>exploration</i> e <i>exploitation</i>) de recursos e práticas de TI aprimora a agilidade organizacional.
MIKALEF, P.; PATELI, A. Information technology-enabled dynamic capabilities and their indirect effect on competitive performance: Findings from PLS-SEM and fsQCA. Journal of Business Research, 70, 1–16, 2017.	A pesquisa explora as capacidades dinâmicas habilitadas por meio da TI, argumentando que seu impacto na vantagem competitiva é mediado pela agilidade organizacional.
NIJSEN, M.; PAAUWE, J. HRM in turbulent times: how to achieve organizational agility? The International Journal of Human Resource Management, Vol. 23, No. 16, 3315–3335, 2012.	Os autores desenvolvem um <i>framework</i> para explorar a agilidade organizacional como uma capacidade dinâmica, utilizando como componentes da agilidade o alinhamento e fluidez da força de trabalho, e o alinhamento e a criação de conhecimento.

OVERBY, E., BHARADWAJ, A., SAMBAMURTHY, V. Enterprise agility and the enabling role of information technology. <i>European Journal of Information Systems</i> , 15(2), 120-131, 2006.	Os autores desenvolvem um <i>framework</i> para diferenciar a agilidade organizacional de conceitos similares, incluindo as capacidades dinâmicas. Foi apontado que a agilidade se compõe de diversas capacidades de sentir e responder ao ambiente.
QUAN, J.; MAO, Y. IT Enabled Organisational Agility: Evidence from Chinese Firms. <i>Journal of Organizational and End User Computing</i> , v. 27, 4, 2015.	O artigo examina o papel de duas capacidades de TI (<i>exploration</i> e <i>exploitation</i>) em habilitar a agilidade organizacional. Os autores evidenciam que a <i>exploitation</i> de TI media o relacionamento entre a capacidade de <i>exploration</i> de TI e agilidade organizacional.
TEECE, D.; PETERAF, M.; LEIH, S. Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, uncertainty, and strategy In the innovation economy. <i>California Management Review</i> , vol. 58, no. 4, 2016.	Afirma as capacidades dinâmicas como necessárias para promover a agilidade organizacional e responder a incerteza profunda advinda das mudanças e inovações tecnológicas do ambiente competitivo.
VERMA, V.; BHARADWAJ, S. S.; NANDA, M. Comparing agility and absorptive capacity for superior firm performance in dynamic environment. <i>Int. J. Business Environment</i> , vol. 9, no. 1, 2017.	Foi comparado e contrastado a agilidade organizacional com a capacidade absorptiva, um tipo de capacidade dinâmica. Os autores propõem que a agilidade pode ser um tipo particular de capacidade absorptiva.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados da pesquisa bibliométrica evidenciam que as capacidades de uma forma geral, e as capacidades dinâmicas, em específico, tem uma forte relação com a agilidade organizacional. Alguns trabalhos apontam a agilidade organizacional como uma forma de capacidade dinâmica (FELIPE *et al.*, 2016; NIJSSEN; PAAUWE, 2012), enquanto outros relacionam a agilidade como uma capacidade de uma forma mais geral (LEE *et al.*, 2015; VERMA; BHARADWAJ; NANDA, 2017). Alguns trabalhos evidenciam o papel que as capacidades dinâmicas têm no desenvolvimento da agilidade organizacional (CÔRTE-REAL; OLIVEIRA; RUIVO, 2017; OVERBY; BHARADWAJ; SAMBAMURTHY, 2006; TEECE; PETERAF; LEIH, 2016), e alguns afirmam a importância das capacidades para a agilidade (APPELBAUM *et al.*, 2017; QUAN; MAO, 2015). Portanto, há uma sobreposição de afirmações sobre este tipo de relação, e não há na literatura uma clara resposta com suporte empírico sobre como estas categorias colaboram entre si na organização.

Com relação às capacidades dinâmicas, risco e incerteza, se observa na literatura que o risco tem sido mais investigado do que a incerteza. Entre os trabalhos que elaboram esta conexão, se destaca a pesquisa de Somsing e Belbaly (2017) que evidenciou a importância das

capacidades dinâmicas para desenvolver a criatividade gerencial necessária para transformar os riscos em soluções competitivas. Pisano (2017) observou que as diferentes oportunidades de investimentos em capacidades permitem um entendimento melhor do risco inerente as diferentes estratégias de capacidades. Entretanto, apesar do risco ser mais abordado, existem técnicas de gerenciamento de riscos por meio dos mercados de capitais e de instrumentos de Administração Financeira. Porém, esses métodos são de pouca ajuda em ambientes de incerteza, é neste tipo de ambiente que as capacidades dinâmicas são especialmente relevantes.

Inicialmente, Eisenhardt e Martin (2000) afirmaram que as capacidades dinâmicas dizem respeito aos ambientes turbulentos caracterizados pela incerteza. Nesse sentido, Teece e Leih (2016) também observaram que a abordagem das capacidades dinâmicas nasceu para guiar as firmas em situações de incerteza. Em um desenvolvimento posterior, Teece, Peteraf e Leih (2016) e Teece (2017a) abordaram a questão da incerteza quando afirmaram que as capacidades dinâmicas podem auxiliar as empresas a gerenciar com agilidade organizacional mesmo em condições de risco e incerteza profunda. Complementarmente, Pisano (2016) afirmou que capacidades dinâmicas fortes habilitam o gerenciamento da incerteza para que as oportunidades sejam capturadas. Adicionalmente, Wadhwani e Jones (2016) e Teece (2017b) evidenciaram que as capacidades dinâmicas estão preocupadas com as incertezas a partir das mudanças no ambiente competitivo.

Entre os trabalhos que relacionam capacidades dinâmicas e as crises econômicas como fonte de incerteza ambiental, merece destaque o estudo conduzido por Grewal e Tansuhaj (2001). Estes autores evidenciaram o papel do desenvolvimento das capacidades para gerenciar a crise econômica, com implicações positivas no desempenho. Um outro estudo foi elaborado Makkonen *et al.* (2013), e analisou a relação entre as capacidades dinâmicas e a crise econômica global de 2008; os resultados implicam que as capacidades dinâmicas possuem efeitos positivos no desempenho das indústrias que foram afetadas pela crise. A pesquisa de Yoshikuni e Albertin (2017), apontou que as capacidades dinâmicas e operacionais tiveram efeitos positivos no desempenho financeiro de empresas brasileiras durante uma crise econômica.

A relação entre as crises econômicas com o risco e a incerteza já foi explorada pela literatura. Este argumento está presente desde a obra seminal de Keynes (1936) que observou que nas crises econômicas, enquanto o risco é presente, essas são revestidas mais pela incerteza. O World Economic Forum (2016) apontou diversos riscos sistêmicos presentes em uma sociedade global em mudança, do qual as crises econômicas são um pilar que amplifica o nível de risco de um país. Este risco se manifesta por meio das reduções nas atividades econômicas, o que faz com que as empresas reduzam o investimento (BACHMANN; BAYER, 2011). No

entanto, assim como Keynes (1936), Machina e Viscusi (2014) também salientam que é a incerteza que caracteriza muito mais as atividades econômicas que o risco. Nesse sentido, Grewal e Tansuhaj (2001) evidenciaram que as crises criam níveis altos de incerteza que ameaçam a viabilidade das organizações. Farago *et al.* (2016) também destacam os efeitos da incerteza das crises econômicas para as empresas.

A literatura sobre os temas e conceitos abordados na presente seção e na fundamentação teórica, dão suporte a formulação de alguns pressupostos que foram adotados nesta dissertação:

A) Há uma forte relação entre as capacidades financeiras e as capacidades dinâmicas. As empresas, de forma a avaliar o mercado e tomar decisões, precisam ser capazes de mobilizar capitais em quantidade suficientes para poder investir nessas oportunidades. Por outro lado, tais investimentos podem ser incertos, e as empresas precisam de habilidades para fazer investimentos em caminhos lucrativos que levem ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas e ao crescimento da firma.

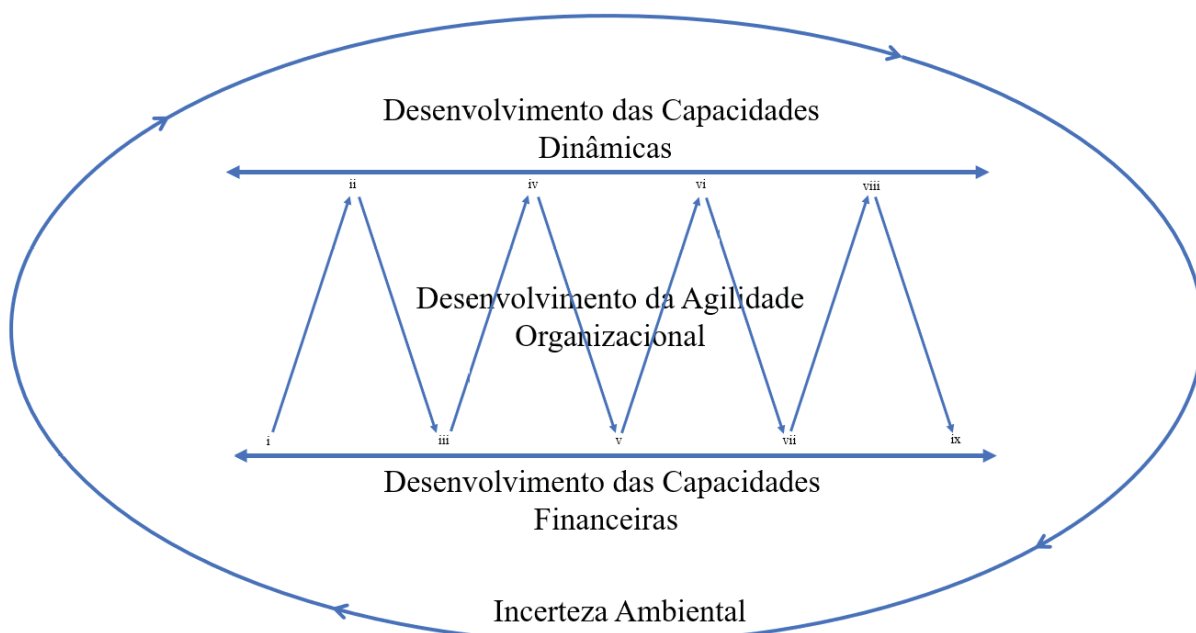
B) Existe uma forte relação e semelhança entre a abordagem das capacidades dinâmicas e a agilidade organizacional. De fato, pode ser inferido por meio de diversos artigos que o desenvolvimento da agilidade organizacional exige capacidades dinâmicas. Também se evidenciou que as capacidades dinâmicas se caracterizam como um conceito mais amplo que o da agilidade organizacional, que envolve apenas algumas de suas dimensões.

C) A terceira consideração diz respeito às capacidades dinâmicas em ambientes caracterizados pelo risco e a incerteza, advindos das crises econômicas. Pode ser afirmado que as crises econômicas amplificam os riscos e principalmente, a incerteza no ambiente de negócios. As capacidades dinâmicas por sua vez, tem sua origem fundada em uma tentativa de explicar a vantagem competitiva em ambiente dinâmicos, caracterizados pela incerteza.

D) Uma quarta consideração que cabe ser feita, é que ambos os conceitos de capacidades dinâmicas, capacidades financeiras e agilidade organizacional, ainda se configuram como relativamente novos na literatura. Observou-se que os campos ainda estão em construção, e como tais, muitas relações possíveis e suas micro-fundações ainda carecem de debates teóricos e investigações empíricas, o que constitui um entrave metodológico a elaboração de pesquisas sobre esses temas, sobretudo ao elaborar relações com outros temas e conceitos.

A partir da literatura, dos conceitos assumidos e dos pressupostos adotados, foi elaborado o modelo proposto, que pode ser observado na figura 02:

Figura 02: Modelo Proposto da Dissertação.



Fonte: Elaborado pelo autor.

A figura 02 retoma o objetivo geral desta pesquisa que é analisar a relação entre capacidades dinâmicas, capacidades financeiras e agilidade organizacional no contexto de incerteza ambiental na crise brasileira. O modelo proposto indica que o desenvolvimento das capacidades dinâmicas opera continuamente com o das capacidades financeiras. Esta relação é mediada pela agilidade organizacional que permite que as capacidades financeiras influenciem e sejam influenciadas pelas capacidades dinâmicas, e vice-versa. Os números representam os estágios do crescimento organizacional ou processos de mudanças. Neste modelo, as capacidades dinâmicas, por meio da detecção, apreensão e reconfiguração, são contingentes as capacidades de mobilização de capitais e de investimentos das capacidades financeiras. O desenvolvimento das duas capacidades é mediado pela aprendizagem e aplicação do conhecimento da agilidade organizacional. Todos os conceitos do modelo são condicionados pela incerteza ambiental, em relação ao contexto brasileiro de crise econômica.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta a caracterização metodológica que delineou a construção desta dissertação. A forma como uma pesquisa científica é construída, delimitada, interpretada e analisada é dependente da concepção de realidade que o pesquisador tem a respeito do objeto investigado. Esta pesquisa adota uma epistemologia interpretativista, pois conforme Flores (1994), se distancia de uma visão essencialmente positivista da realidade que considera que o conhecimento é deduzido a partir de dados quantificáveis. Este tipo de abordagem é considerado insuficiente para dar respostas a muitos problemas de pesquisa nas ciências sociais e aplicadas, pois não considera os significados atribuídos pelos atores. Ainda segundo o autor, a epistemologia interpretativista admite que a realidade não pode ser interpretada a partir de leis universais e explicações causais, pois considera que a realidade social é uma construção dos atores mediante sua interação com outros membros da comunidade. Admite, portanto, uma realidade subjetiva, múltipla, em ação constante, e com interpretação dependente dos valores (FLORES, 1994).

A análise e interpretação da teoria e da prática gerencial é dependente dos pressupostos e da concepção de realidade do pesquisador. Nesta pesquisa, entende-se que os fenômenos organizacionais não podem ser inteiramente compreendidos ao olhar apenas para os aspectos objetivos, físicos, materiais e verbais da realidade. A realidade objetiva experimentada pelos indivíduos, conforme observado por Berger e Luckmann (1996), é socialmente construída pelo homem de modo intersubjetivo a partir das interações sociais e da socialização que moldam a forma como os indivíduos interpretam e reproduzem a realidade social. Ainda para os autores, este tipo de epistemologia possui uma concepção predominantemente interpretativa sobre a realidade (BERGER; LUCKMANN, 1996). Neste sentido, não se entende a realidade como algo dado e concreto, mas sim como um processo sujeito a um constante vir a ser, que é construído sobre uma concepção de mundo compartilhada entre os indivíduos em uma determinada sociedade.

Inicialmente na próxima seção, será revisada a especificação do problema de pesquisa, que norteou as escolhas e opções metodológicas e epistemológicas adotadas nesta investigação. Em seguida, serão apresentadas as questões de pesquisa, a definição das categorias de análise, na forma de definições constitutivas e operacionais, as quais especificam o posicionamento do pesquisador sobre cada termo analisado. Sequencialmente, estão descritos o delineamento da pesquisa, em relação a sua natureza, estratégia de pesquisa, nível e unidade de análise, procedimentos de confiabilidade e validade e em relação a temporalidade; os procedimentos de

coleta de dados, em relação ao tipo, fontes, escolha dos casos e forma de coleta; os procedimentos de análise dos dados, em relação aos métodos e técnicas; as limitações da pesquisa e; por último, foi apresentado um quadro com a síntese dos procedimentos metodológicos.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A pesquisa pauta-se no seguinte problema, enunciado na introdução do trabalho: *Como se configura a relação entre capacidades dinâmicas, capacidades financeiras e agilidade organizacional, mediante o contexto brasileiro de incerteza ambiental na crise econômica?*

A partir deste problema e dos objetivos delineados na introdução, foram definidas as perguntas de pesquisa expostas logo abaixo, bem como o delineamento da pesquisa e os procedimentos de coleta e análise dos dados nas próximas seções.

Perguntas de pesquisa:

1. Como a situação de incerteza no cenário brasileiro em suas várias dimensões – econômica, política e ética – tem afetado as empresas analisadas?
2. Quais as atividades que compõe as capacidades dinâmicas das empresas investigadas quanto às dimensões de monitoramento, apreensão e reconfiguração?
3. Como as capacidades financeiras de mobilização de capitais e de investimento têm sido utilizadas e desenvolvidas nas empresas estudadas?
4. Quais as atividades que compõe a agilidade organizacional frente as dimensões de aprendizagem e aplicação do conhecimento?
5. Como as capacidades dinâmicas, capacidades financeiras e a agilidade organizacional tem auxiliado no gerenciamento da incerteza?

3.2 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE

A definição das categorias de análise foi apresentada na forma de definições constitutivas e definições operacionais. As primeiras representam a definição presente na literatura selecionada para representar cada conceito. As segundas dizem respeito a forma como cada definição constitutiva foi capturada no percurso empírico, com sua identificação e seus respectivos dados. As categorias de análise emergem das perguntas de pesquisa. Assim, foram

analisadas as seguintes categorias: capacidades dinâmicas, capacidades financeiras, agilidade organizacional, risco, incerteza e crise econômica.

1. Capacidades dinâmicas

Definição constitutiva: “As capacidades dinâmicas são as habilidades da firma para integrar, construir, e reconfigurar as competências internas e externas para responder rapidamente aos ambientes em constante mudanças” (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997, p. 516). E podem ser decompostas em três clusters: (1) Monitoramento (*sensing*); (2) Apreensão (*seizing*); e (3) Reconfiguração (*reconfiguring*) (TEECE, 2007). Dessa forma, as capacidades dinâmicas foram analisadas por meio dessas três dimensões:

1a. Monitoramento

Definição constitutiva: A capacidade de monitoramento contém um forte elemento de diagnóstico, sentindo as oportunidades e ameaças. Esse cluster envolve a identificação, a detecção, o desenvolvimento e avaliação de oportunidades em relação ao ambiente competitivo (TEECE, 2007; TEECE, 2014).

Definição operacional: As atividades de detecção do ambiente serão identificadas nos extratos das entrevistas com os empreendedores e administradores. Foram utilizados os seguintes indicadores no monitoramento: diagnóstico ambiental sentindo as oportunidades, e pela identificação, monitoramento, desenvolvimento e avaliação de oportunidades em relação às necessidades do cliente (TEECE, 2007; TEECE, 2014); por processos para identificar a mudança nos desejos de consumo dos clientes, processos para a inovação, e processo para identificar e selecionar tecnologias internas e externas para perseguir as oportunidades (WADHWANI; JONES, 2016); pelo reconhecimento de uma ameaça ou oportunidade que demanda atenção e uma resposta por parte da firma (CUMMINS, 2017) e; pela a noção instintiva de como obter sucesso e se manter alerta para agir conforme as oportunidades de investimentos lucrativas (PENROSE, 1959).

1b. Apreensão

Definição constitutiva: a capacidade de apreensão envolve a mobilização de recursos para capturar as oportunidades, e para agregar valor ao fazê-lo, estando conectado com uma política para guiar ações coerentes (TEECE, 2007; TEECE, 2014).

Definição operacional: As atividades de apreensão de oportunidades do ambiente serão identificadas nos extratos das entrevistas com os empreendedores e administradores. Foram utilizados os seguintes indicadores na apreensão: capacidade de aproveitar e capturar as oportunidades, incorporar na empresa aspectos do monitoramento do ambiente, desenvolver novos modelos de negócios, produtos ou serviços, aplicar conhecimentos específicos e tomar decisões (TEECE, 2007); procedimentos para redesenhar o modelo de negócios, articulação de limites corporativos e complementaridades, de forma a decidir e responder com as observações (CUMMINS, 2017; WADHWANI; JONES, 2016); aproveitar e mobilizar recursos financeiros em uma oportunidade lucrativa e que possa resultar no crescimento da firma (PENROSE, 1959).

1c. Reconfiguração

Definição constitutiva: As capacidades de reconfiguração são regenerativas, pois permitem a modificação e desenvolvimento, habilitando a empresa a criar e modificar constantemente sua base de capacidades operacionais e recursos (TEECE, 2007; MAKKONEN *et al*, 2013).

Definição operacional: As atividades de reconfiguração de capacidades operacionais e recursos foram identificadas nos extratos das entrevistas com os empreendedores e administradores. Foi utilizado os seguintes indicadores no *reconfiguring*: transformação e o realinhamento de ativos tangíveis e intangíveis de forma a permitir a busca de novas oportunidades de negócios (WADHWANI; JONES, 2016); criação, modificação e regeneração na base de capacidades operacionais e recursos (MAKKONEN *et al.*, 2013).

2. Capacidades Financeiras

Definição constitutiva: As capacidades financeiras podem ser definidas como as habilidades para gerenciar as finanças do dia-a-dia, em relação com o contexto financeiro, de forma que o grau e a natureza das capacidades financeiras são dependentes das circunstâncias (STUMM; O'CREEVY; FURNHAM, 2013; ZAKARIA; SABRI, 2013). Nesta dissertação duas capacidades financeiras foram propostas: a capacidade de mobilização de capitais e a capacidade de investimento.

2a. Capacidade financeira de mobilização de capitais

Definição constitutiva: A capacidade de mobilizar capitais é definida como a habilidade ou aptidão empresarial que permite reunir os recursos financeiros necessários para capturar as oportunidades de mercado (PENROSE, 1959). A mobilização de capitais é necessária para a captura das oportunidades que dão suporte as capacidades dinâmicas, e são facilitadas se a empresa tiver acesso a capitais e quantias financeiras disponíveis (TEECE, 2017a).

Definição operacional: A capacidade de mobilização de capitais será identificada nos extratos das entrevistas com os empreendedores e administradores com base nos indicadores: a habilidade do empresário em inspirar confiança, atrair financiamento, realizar compras a crédito; pelos seus resultados, que pode ser a captura das oportunidades, o crescimento da firma (PENROSE, 1959) e o desenvolvimento de novos produtos ou serviços (BARBERO; CASILLAS; FELDMAN, 2011). Esta capacidade também pode ser identificada pela dependência de fontes de financiamento interno para crescer (INAN; BITITCI, 2015) e pela capacidade de investimento e conhecimento acerca da mobilização de capitais (MCKELVIE; DAVIDSSON, 2009).

2b. Capacidade financeira de investimento

Definição constitutiva: A capacidade de investimento é definida como a habilidade, com os conhecimentos necessários para tomar decisões de investimentos em oportunidades lucrativas que possam resultar na expansão da firma e a um consequente desempenho superior (PENROSE, 1959). O investimento na descoberta, na geração do conhecimento e no aprendizado da empresa é um requisito para a construção das capacidades dinâmicas da empresa (TEECE, 2017a).

Definição operacional: A capacidade de realizar investimentos em oportunidades lucrativas do ambiente foram identificadas nos extratos das entrevistas com os empreendedores e administradores, com base nos indicadores: os investimentos da organização em aprimoramento da qualidade e também no ingresso em áreas novas ainda não exploradas pelos concorrentes (PENROSE, 1959); investimentos em projetos que agregam valor no longo prazo e investimentos na descoberta, na geração do conhecimento e na aprendizagem (TEECE, 2017a); investimentos de alta qualidade e inter-relacionados (TEECE, 2007); investimentos em produção, comercialização e gerenciamento que criem barreiras à entrada (CHANDLER, 1990) e; investimentos em projetos de pesquisa e desenvolvimento, adoção de tecnologias, aprimoramento de capital físico e humano, experimentação, *redesign* de operações e processos (PISANO, 2017).

3. Agilidade Organizacional

Definição constitutiva: A agilidade organizacional é definida como a capacidade para gerenciar e aplicar o conhecimento efetivamente (DOVE, 1999), de forma que a organização possa efetivamente reimplementar/redirecionar seus recursos para a criação de valor e para a proteção de valor, capturando atividades de alta rentabilidade, conforme as circunstâncias internas e externas (TEECE; PETERAF; LEIH, 2016). A palavra efetivamente significa que um resultado valioso é obtido por meio do emprego de recursos (DOVE, 2017). A agilidade organizacional será identificada por meio da aprendizagem e da aplicação do conhecimento (DOVE; SCHINDEL; GARLINGTON, 2018), e a forma como estas influenciam nas capacidades de *sense*, *seize* e *reconfiguring* das capacidades dinâmicas (TEECE; PETERAF; LEIH, 2016).

Definição operacional: A agilidade organizacional será identificada nos extratos das entrevistas com os empreendedores e administradores. Foram utilizados os seguintes indicadores na aprendizagem: novos conhecimentos que são adquiridos e extraídos (DOVE; SCHINDEL, 2017); lições aprendidas (DOVE, 2017); conhecimento anterior nas pessoas e em formatos armazenados; aprendizado experimental; aprendizagem de capacidades e; processos de exploração (DOVE; SCHINDEL; GARLINGTON, 2018). Dentro destes indicadores, também foi investigado a forma como a aprendizagem foi aplicada, conforme Dove, Schindel e Garlington (2018).

As dimensões de aprendizagem e aplicação foram analisadas em relação aos seguintes indicadores no *sense*: detectar, antecipar e sentir as mudanças no ambiente (OVERBY; BHARADWAJ; SAMBAMURTHY, 2006); a habilidade de identificar rapidamente e fazer senso das tendências incipientes e desenvolvimentos na medida que eles emergem e evoluem (DOZ; KOSONEN, 2008; DOZ; KOSONEN, 2010); No *seize*, foi utilizado os seguintes indicadores: pelas respostas rápidas de captura e implementação de oportunidades (OVERBY; BHARADWAJ; SAMBAMURTHY, 2006); pela habilidade de responder rapidamente as circunstâncias, tomando decisões rápidas para atingir os objetivos (DOZ; KOSONEN, 2008; DOZ; KOSONEN, 2010). E no *reconfiguring*, foram utilizados estes indicadores: pela contínua reimplementação/redirecionamento dos recursos para a criação e proteção de valor (TEECE; PETERAF; LEIH, 2016).

Definição de outros termos relevantes:

4. Risco:

Definição constitutiva: O risco se refere as condições onde as probabilidades podem ser identificadas em termos dos seus possíveis resultados, em outras palavras, o risco pode ser medido quantitativamente (KNIGHT, 1921).

4. Incerteza

Definição constitutiva: A incerteza é tudo aquilo que é desconhecido e duvidoso. Em condições de incerteza, não é possível se proteger nem fazer previsões (TEECE; PETERAF; LEIH, 2016).

5. Crise Econômica

Definição constitutiva: Uma crise econômica é uma aguda, breve e ultra cíclica deterioração de todos ou da maioria dos indicadores financeiros: taxas de juros de curto prazo, preço de ativos (ações, imóveis, terrenos), insolvência comercial ou falência de instituições financeiras (GOLDSMITH, 1982).

3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

As pesquisas científicas podem ser classificadas em três grupos quanto a sua natureza: estudos exploratórios, descritivos e os que verificam hipóteses causais; e quanto a abordagem, podem ser caracterizados como quantitativos, qualitativos e mistos (COOPER; SCHINDLER, 2003). Esta investigação classifica-se como exploratória e qualitativa. A opção pelo método e estratégia da pesquisa deu-se em função das características particulares delimitadas pelo problema e com base na revisão de literatura presente no trabalho. Devido à complexidade do fenômeno estudado e da inclusão de elementos de análise ainda não amplamente explorados na literatura, esta pesquisa se configura como exploratória, em função de que procura relacionar conceitos ainda não bem compreendidos, nem sustentados empiricamente (YIN, 2011). O delineamento exploratório da ênfase a liberdade do pesquisador, e apresenta uma menor rigidez, por este motivo, usualmente envolve a utilização de dados qualitativos e entrevistas em detrimento dos métodos quantitativos e procedimentos de amostragem (GIL, 2001).

O trabalho também se caracteriza como uma pesquisa qualitativa. As investigações com dados qualitativos podem levantar e explorar informações consistentes presentes no dia-a-dia das organizações, permitindo que o pesquisador seja mais aberto e intuitivo, de forma autônoma, com isso ganhando potência na exploração dos dados (FREITAS, 2000). A pesquisa qualitativa assume uma dimensão diferente da construção teórica, especialmente com

fenômenos que pressupõem a subjetividade dos atores sociais, não buscando regularidades, mas sim uma compreensão profunda das especificidades e singularidades das ações dos agentes e de suas decisões (SAMPAIO, 2001). Complementarmente, foi observado por Creswell (2007) que a pesquisa qualitativa é um processo investigativo onde o pesquisador constrói gradativamente o sentido nos fenômenos observados ao comparar, observar, replicar e classificar o objeto de estudo. Para este autor, neste tipo de pesquisa, os critérios de validade se relacionam com a precisão e consistência dos dados coletados.

A estratégia de pesquisa adotada nesta dissertação, é o estudo de caso múltiplo. Na visão de Yin (2011), os estudos de casos são úteis, pois contribuem e permitem atingir diversos objetivos nas investigações, como: fornecer descrições em profundidade, testar conceitos e teorias, ou até mesmo construí-las. Os estudos de casos possibilitam a imersão e o entendimento profundo de um caso específico, o que se contrapõem com a lógica quantitativa de amostragem (YIN, 2011). Neste sentido, os estudos de casos não buscam quantidade, mas sim a qualidade e profundidade em fenômenos e objetos específicos. Foi afirmado por Mariotto, Zanni e Moraes (2014), que os estudos de casos são adequados para a construção de teoria quando o caso revela aspectos incomuns, quando são exemplares, ou quando oferecem oportunidades únicas. O estudo de caso coloca mais ênfase em uma análise contextual completa, de poucos fatos ou condições e suas inter-relações. Deste modo, esta estratégia coloca ênfase em detalhes aprofundados e fornece informações valiosas para a solução de problemas, avaliação e estratégia (CRESWELL, 2007).

Para garantir o rigor metodológico na elaboração desta dissertação, foram seguidas as condições de validade e confiabilidade da pesquisa exploratória em estudos de casos, proposta por Yin (2005). Estes critérios podem ser observados logo abaixo no quadro 09.

Quadro 09: Critérios de validade e confiabilidade no estudo de caso.

Teste de caso	Definição	Fase da pesquisa
Validade do Construto	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza fontes múltiplas de evidência. • Estabelece encadeamento de evidência. • O rascunho do relatório do estudo de caso é revisado por informantes-chave. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coleta de Dados. • Coleta de Dados. • Composição.
Validade Interna	<ul style="list-style-type: none"> • Faz adequação ao padrão. • Faz construção de explanação. • Estuda explanações concorrentes. • Utiliza modelos lógicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise de dados. • Análise de dados. • Análise de dados. • Análise de dados.
Validade Externa	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza teoria em estudos de caso único. 	<ul style="list-style-type: none"> • Projeto de pesquisa.

	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza lógica da replicação em estudos de casos múltiplos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Projeto de pesquisa.
Confiabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza protocolo de estudo de caso. • Desenvolve banco de dados para o estudo de caso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coleta de dados. • Coleta de dados.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Yin (2005, p. 55).

A dimensão temporal é um componente essencial no *design* e execução de uma pesquisa. Nesse sentido, os estudos podem ser transversais ou longitudinais. As investigações de caráter transversal são as que utilizam um momento temporal único e o analisam de forma cuidadosa, característico de estudos exploratórios (BABBIE, 1998). Neste sentido, as pesquisas transversais capturam o instantâneo de um determinado momento (COOPER; SCHINDLER, 2003). Já os estudos longitudinais são aqueles realizados em um período maior e que acompanham as mudanças ao longo do tempo. “Este horizonte temporal, é projetado para permitir observações durante um período de tempo estendido” (BABBIE, 1998, p. 102). Esta pesquisa se caracteriza como de corte transversal com retrospectiva longitudinal. A coleta de dados foi elaborada de maneira transversal, por meio de entrevistas, realizadas em um momento temporal único. Porém, também foi utilizado um caráter longitudinal, onde foi pedido aos entrevistados que explicassem como o ambiente influencia na organização em um momento anterior à crise econômica brasileira, durante a crise, e num período posterior a esta.

A definição do nível de análise das categorias utilizadas também é um elemento fundamental para a construção de uma pesquisa e para que se evitem erros metodológicos, bem como para acrescentar maior rigor na fase de coleta e análise dos dados (RESE, 2012). Nas pesquisas sociais, existem diversos níveis de análise que podem ser utilizados, entre esses, os principais são: indivíduos, grupos, organizações, interações sociais e artefatos sociais (BABBIE, 1998). Nesta pesquisa, entende-se que o nível de análise mais adequado é o organizacional, em função das categorias de análise também se utilizarem deste nível. Na coleta de dados, este nível foi acessado por meio dos indivíduos, a unidade de análise, dado que foram os relatos produzidos por estes que permitiram acessar e entender como as categorias analisadas ocorreram no plano organizacional.

Em síntese, apresentou-se até aqui que esta dissertação foi elaborada a partir de uma concepção epistemológica interpretativista. Em sequência, foi delimitado o problema, as questões de pesquisa e as definições constitutivas e operacionais. Em relação a metodologia, este trabalho pode ser classificado como de natureza exploratória, com abordagem qualitativa. A estratégia de pesquisa é o estudo de caso múltiplo, e a perspectiva temporal é um corte

transversal com retrospectiva longitudinal. Em relação ao nível de análise, nesta pesquisa foi utilizado o plano organizacional, acessado a partir do relato individual dos empreendedores e gerentes consultados. Partindo deste delineamento, nos tópicos a seguir será apresentado as fontes de coleta de dados utilizadas, seguido pelos procedimentos de análise dos dados e das limitações da pesquisa.

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A fonte inicial utilizada para a coleta de dados foi a pesquisa bibliográfica em artigos de periódicos científicos, nacionais e internacionais, artigos de congressos, livros, dados oficiais e notícias de mídia. A partir destas fontes foi possível desenvolver o problema de pesquisa, os objetivos e construir um referencial teórico consistente com base no estado da arte da literatura científica consultada. A multiplicidade de fontes bibliográficas foi importante para capturar a essência de diferentes visões, que abrangem obras seminais, trabalhos que apresentam desenvolvimentos importantes para os conceitos utilizados, e até mesmo dados de organizações ligadas ao governo e notícias da mídia, de modo a evidenciar o contexto da pesquisa. Esta pesquisa também considerou a literatura de diferentes áreas do conhecimento, principalmente da economia, administração e sociologia. Considerou-se necessário fazer uma imersão na literatura de diversas áreas de modo a agregar visões plurais e diferentes que se inter-relacionam e complementam para ampliar os horizontes na forma de ver e entender o mundo, e reduzir os limites cognitivos e de interpretação que olhar apenas uma única visão poderia causar.

A partir desta etapa e tendo como base o problema e os objetivos propostos, foram delimitados a forma dos dados e os instrumentos de coleta. Em função dos aspectos qualitativos e da ausência de pesquisas anteriores sobre a temática tratada, foram utilizados dados primários, que são aqueles coletados/elaborados pelo próprio pesquisador para fins de análise (KLEINA; RODRIGUES, 2014). Este tipo de dado pode ser capturado por meio da comunicação e da linguagem, e traz a vantagem de possibilitar a inferência sobre seu conteúdo, que muitas vezes não é explícito nas mensagens (BARDIN, 2011). Nas pesquisas qualitativas, existem quatro tipos de formas de coleta de dados: (i) entrevistas; (ii) observação; (iii) documentos e; (iv) materiais audiovisuais (CRESWELL, 2011). Neste tipo de pesquisa, os dados primários se caracterizam como a principal forma de dados utilizados, principalmente na forma de entrevistas, onde se analisa a linguagem escrita ou falada em detrimento de números, permitindo maior profundidade e abertura na coleta das informações (POLKINGHORNE, 2005).

Em função disto, a coleta dos dados deu-se por meio de entrevistas. A opção pelo uso de entrevistas oferece inúmeras vantagens em relação aos demais métodos. Conforme destacado por Bauer e Gaskell (2003), o uso de entrevistas pode ser utilizado pelo pesquisador qualitativo para conseguir dados em profundidade, fornecendo os meios para o desenvolvimento e a compreensão das relações entre os atores sociais e sua construção do mundo em contextos específicos. Segundo Creswell (2007), o uso de entrevistas traz a vantagem de que os participantes podem fornecer informações históricas e permite ao pesquisador controlar a linha de questionamento. Yin (2005) complementa ao afirmar que as entrevistas enfocam diretamente no tópico do estudo de caso, e fornecem inferências causais que podem ser percebidas. As pesquisas com uso de entrevistas, para Polkinghorne (2005), exigem as mesmas habilidades que aquelas possuídas pelos psicólogos em seu trabalho de aconselhamento. Ambos requerem as habilidades de formar um relacionamento de aceitação, de ouvir ativamente e de entrar no mundo experiencial do outro.

As entrevistas podem ser realizadas de três modos, de acordo com Rese (2012, p.133):

Quadro 10: Coleta de dados por meio de entrevistas.

Tipo de coleta	Finalidade	Vantagens
Entrevistas não estruturadas	<ul style="list-style-type: none"> • Construção das condições de análise. 	<ul style="list-style-type: none"> • Permite confirmar e ampliar as categorias de análise.
Entrevistas semiestruturadas	<ul style="list-style-type: none"> • Construção dos relatos acerca das condições de análise. 	<ul style="list-style-type: none"> • Permite a estruturação das categorias de análise.
Entrevistas por meio de questionários	<ul style="list-style-type: none"> • Construção dos relatos acerca das condições de análise. 	<ul style="list-style-type: none"> • Útil em condições de impossibilidade de acesso físico.

Fonte: Adaptado de Rese (2012, p. 133).

Nesta pesquisa adotou-se a entrevista semiestruturada, pois esta permite que os participantes tenham a possibilidade de discorrer sobre suas experiências, de forma livre e espontânea, a partir do foco de análise sobre o qual o pesquisador questionou, valorizando assim a atuação do pesquisador (COOPER; SCHINDLER, 2003).

A partir deste delineamento, foram selecionados os casos para análise. A ideia que está por trás da pesquisa qualitativa é a seleção intencional dos participantes ou dos locais que melhor ajudarão o pesquisador a entender o problema e a questão de pesquisa, o que se distingue dos procedimentos de amostragem e seleção aleatória presente nos estudos quantitativos (CRESWELL, 2011). Nesta pesquisa, seguiu-se os quatro aspectos identificados por Miles e Huberman (1994) acerca da seleção intencional: (i) o local onde a pesquisa será realizada; (ii)

os atores (quem será entrevistado); (iii) os eventos (o que os entrevistados fazem ou estão fazendo) e; (iv) o processo (natureza evolutiva dos eventos realizados pelos atores no local). Complementarmente, a acessibilidade ao campo também foi considerada na composição da amostra. A triangulação dos dados foi realizada ao considerar-se várias fontes de coleta em diferentes organizações, com distintos participantes, conforme Yin (2011).

O objeto de estudo selecionado para esta dissertação foram pequenas e médias empresas (PMEs) de base tecnológica, as startups, pela adequação deste tipo de empresa as categorias de análise selecionadas e a sua relevância destacada ao problema e objetivos de pesquisa. As startups e empresas de base tecnológica se utilizam de metodologias que habilitam a agilidade, favorecendo a experimentação, aprendizagem, se modificando rapidamente para responder as demandas e incertezas do ambiente, características estas que são difíceis ou mesmo impossíveis de serem observadas em organizações grandes e já estabelecidas (TEECE; PETERAF; LEIH, 2016). Os autores também apontam que empresas deste tipo fazem uso de metodologias e ferramentas como a “*lean startup*”, validação do aprendizado, pivotagem, *Minimum Viable Product* (MVP), apontando que estas metodologias “tem emergido como promissoras, se é que já não estão provadas, para construir agilidade no processo de desenvolvimento de novos produtos” (TEECE; PETERAF; LEIH, 2016, p. 13).

Adicionalmente, Teece (2018) observou que as empresas startups geralmente realizam transformações com mais facilidade do que empresas maduras, porquê elas possuem menos ativos estabelecidos e muitos processos para reengenhar, possuindo habilidades para testar rapidamente, descartar e substituir ideias e modelos de negócios (i.e., pivotar). Teece e Linden (2017) apontam que as startups estão causando inovações disruptivas e trazendo novas pressões competitivas para os modelos de negócios existentes, trazendo mudanças nas formas como o ambiente é monitorado, introduzindo inovações nas tecnologias vigentes, padrões de consumo, no panorama competitivo e nos modelos de negócios. Deste modo, as startups são negócios em que “a velocidade e urgência são importantes” (DOVE, 1999, p. 4). Portanto, este tipo de organização oferece características particulares e únicas que podem enriquecer esta pesquisa, principalmente por serem ricas em relação as categorias de análise selecionadas, que envolvem o monitoramento, apreensão, reconfiguração, aprendizagem, aplicação do conhecimento e mobilização de recursos e investimentos.

A coleta de dados foi realizada no município de Curitiba, Paraná, local onde esta pesquisa foi elaborada. A seleção intencional foi realizada com base na acessibilidade das startups e na relevância para o fenômeno. Como esta pesquisa tem como teoria de base, as capacidades dinâmicas, que pressupõem vantagem competitiva e renovação estratégica, foram

selecionadas empresas de alto desempenho, incluindo startups que são líderes nacionais em seus segmentos, que estão citadas em publicações como empresas atrativas e com alto crescimento. Inicialmente, foi realizada uma entrevista piloto, que foi descartada na amostra final em função da modificação em uma das categorias analisadas, após a fase de qualificação. Após isto, foram realizadas oito entrevistas. Duas foram eliminadas em função de não se identificar de modo claro a presença de capacidades dinâmicas, pois não se verificou nestas empresas a presença de vantagem competitiva em relação aos concorrentes, nem liderança no segmento. Deste modo, foram selecionadas seis empresas para compor este estudo (a descrição das organizações está no capítulo 4). O número de entrevistas não foi pré-definido anteriormente e a fase de coleta de dados encerrou-se no estágio de saturação teórica, onde os novos dados obtidos não estavam adicionando informações novas para as categorias de análise, em conformidade com Given (2008, p. 875-876).

As entrevistas nas diferentes empresas foram realizadas com os próprios empreendedores que fundaram o negócio em sua maior parte (3 casos). Entre as exceções: houve uma organização em que a entrevista foi realizada com o *Chief Technology Officer* (CTO); uma foi realizada com o investidor anjo da startup, que está presente desde a concepção da ideia, nas mudanças e no dia a dia da empresa; e uma com o *Head* de desenvolvimento de produtos. Destas todas foram realizadas dentro das empresas investigadas, com exceção de uma, que foi feita dentro da universidade, por motivos de conveniência para o entrevistado. Em todas as entrevistas, foram feitas perguntas sobre a empresa e seu histórico, e nos casos em que a entrevista não foi feita com o próprio empreendedor, foram feitas perguntas sobre as atividades do profissional dentro da organização, para identificar se seu nível de conhecimento sobre a organização é suficiente para ser assertivo e preciso nas respostas, bem como levado em consideração fatores como o cargo e o tempo de ingresso na organização.

Durante a realização das entrevistas, inicialmente foi solicitado aos participantes se a entrevista poderia ser gravada, para ser analisada nas etapas seguintes. Todos os participantes permitiram a gravação. Também foi pedido para os entrevistados assinarem o termo de autorização e consentimento para realização da pesquisa (ANEXO 1); e adicionalmente a este, foi perguntado, de modo opcional aos participantes, se os mesmos autorizavam a utilização do nome das empresas nesta pesquisa (ANEXO 2), para dar mais confiabilidade a fase de coleta de dados. Todos os participantes concordaram em assinar os dois termos, sem exceções. As entrevistas tiveram duração média de 00h:56m:58s, sendo que a maior teve a duração de 01h:37m:36s e a menor 00h:32m:25s; e o total resultou em 05h:41m:49s. Considerou-se este

tempo nas entrevistas, aliado com o conhecimento dos entrevistados sobre sua organização e o ambiente, suficiente para capturar a essência das categorias propostas nesta dissertação.

Foi buscado também captar os valores individuais e organizacionais, a forma como os eventos são interpretados e suas narrativas e histórias, buscando identificar mudanças, decisões, adaptações, ideias e a identidade da organização. Estes aspectos, além de complementarem a análise, permitiram a triangulação de informações que os próprios participantes forneciam. É importante ressaltar também que apesar da visita ao campo, ao local onde as organizações investigadas estão inseridas e operando ter possibilitado algumas observações valiosas e referências em relação a aspectos da cultura organizacional, principalmente em relação a proeminência a mudanças, inovação, experimentação e criatividade, as observações não foram incluídas nesta pesquisa, pois não se considerou que o tempo foi suficiente para permitir que conclusões e inferências fossem realizadas com as condições de confiabilidade e rigor metodológico exigido nas pesquisas qualitativas. Deste modo, a triangulação foi realizada em cada caso apenas com os dados primários coletados e com informações disponíveis nos *web sites* das empresas da amostra.

Posteriormente à realização das entrevistas, deu-se início aos procedimentos que são requisitos para a análise, que incluem a organização e transcrição do material coletado e gravado. A transcrição dos dados primários foi realizada manualmente pelo autor, sem auxílio de *softwares*, e resultou em um montante de 110,9 páginas transcritas, em um documento com a mesma formatação desta dissertação. A média ficou em torno de 18,5 páginas por entrevista, sendo que a maior entrevista resultou em 31,7 páginas de transcrição e a menor em 10,5 páginas. Em termos de contagem de palavras, os arquivos transcritos totalizaram 40.011 palavras. A média por entrevista ficou em torno de 6.669 palavras, sendo que a maior entrevista resultou em 11.424 palavras, e a menor foi de 3.794 palavras. Após a finalização de todas as transcrições, deu-se início aos procedimentos e métodos selecionados para a análise e interpretação dos dados primários. Estes passos encontram-se descritos na próxima seção.

3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

O método utilizado para analisar os dados coletados por meio de entrevistas dentro das organizações selecionadas na amostra foi a análise de conteúdo. A opção pelo método se deu em função de que, conforme apontado por Bardin (2011), a análise de conteúdo permite descrever, interpretar e realizar inferências (deduções lógicas) sobre os dados colocados em evidência. Deste modo, a principal vantagem da análise de conteúdo não está apenas na

sistematização, organização e descrição dos dados e seus conteúdos, mas sim no que estes podem ensinar após serem tratados e analisados, isto é, que tipo de conhecimentos é possível inferir a partir dos dados que se tem disponíveis. Ainda segundo esta mesma autora, a análise de conteúdo procura conhecer aquilo que está por detrás da comunicação e das palavras sobre as quais se investiga, neste sentido, análise de conteúdo trata-se de uma atitude interpretativa que é sustentada por critérios científicos e rigorosos de validação e confiabilidade dos dados e de sua interpretação e análise.

A análise de conteúdo foi definida por Bardin (2011, p. 47) como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens e indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

Dentro das diferentes técnicas que se desenvolveram dentro da análise de conteúdo, nesta pesquisa optou-se pela análise categorial (também chamada de análise temática). Na conceituação de Bardin (2011, p. 211), a análise categorial é “transversal, isto é, recorta o conjunto das entrevistas por meio de uma grade de categorias projetadas sobre os conteúdos”. A escolha por esta técnica em específico se deu em função de que possibilita a categorização dos diferentes conteúdos embutidos nas transcrições das entrevistas com base nos diferentes temas abordados. Por isto, esta técnica é adequada nesta dissertação, já que o problema e os objetivos da pesquisa contemplam diversos conceitos e assuntos distintos e complexos que precisam ser verificados por meio das entrevistas, e a classificação e organização por temas é fundamental para que seja possível realizar análises e tirar conclusões da grande quantidade de dados que foram coletados.

O método da análise de conteúdo utilizado nesta dissertação é o proposto por Bardin (2011), que consiste nos seguintes passos: (1) Organização da análise; (2) Codificação; (3) Categorização e; (4) Inferência. Uma descrição mais detalhada dos procedimentos seguidos na elaboração da análise e interpretação dos dados que foi realizada nesta dissertação pode ser observada abaixo no quadro 11:

Quadro 11: Procedimentos seguidos na análise de conteúdo.

Etapa do Método	Passos	Descrição
Organização da análise	<ul style="list-style-type: none"> Pré-análise 	<ul style="list-style-type: none"> (1) Leitura flutuante; (2) escolha dos documentos; (3) Formulação de hipóteses e dos objetivos; (4) referenciação de índices e construção de indicadores e; (5) preparação do material.

	<ul style="list-style-type: none"> • Exploração do material 	<ul style="list-style-type: none"> • (1) Aplicação das decisões tomadas.
	<ul style="list-style-type: none"> • Tratamento dos resultados e interpretação 	<ul style="list-style-type: none"> • (1) Operações estatísticas e provas de validação; (2) síntese e seleção dos resultados; (3) inferências e; (4) interpretação.
Codificação	<ul style="list-style-type: none"> • Unidades de registro e de contexto 	<ul style="list-style-type: none"> • (1) Definição das unidades de registro e; (2) definição das unidades de contexto.
	<ul style="list-style-type: none"> • Regras de enumeração 	<ul style="list-style-type: none"> • (1) definição do modo de contagem.
	<ul style="list-style-type: none"> • Análise quantitativa e qualitativa 	<ul style="list-style-type: none"> • (1) Análise de elementos frequências e; (2) análise de elementos não frequências.
Categorização	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de categorias 	<ul style="list-style-type: none"> • (1) Inventário (isolação dos elementos) e; (2) classificação.
Inferência	<ul style="list-style-type: none"> • Polos da análise 	<ul style="list-style-type: none"> • (1) Análise da mensagem (significação e código) e; (2) análise do suporte ou canal (emissor e receptor).
	<ul style="list-style-type: none"> • Processos e variáveis de inferência 	<ul style="list-style-type: none"> • (1) Revisão dos índices utilizados; (2) revisão das inferências já efetuadas; (3) revisão das situações de comunicação; (4) elaboração das inferências específicas e; (5) elaboração das inferências gerais.

Fonte: Elaborado pelo autor com base no método de Bardin (2011).

Na operacionalização da análise, foi utilizado o *software* de análise de conteúdo Atlas. TI 7. As etapas de organização e codificação das categorias de análise foram realizadas com base nas transcrições das seis entrevistas selecionadas para compor a amostra final. A ordem da numeração dos entrevistados foi definida aleatoriamente. A partir do *software*, foram criadas quatro famílias com um montante total de dez códigos. A primeira família foi a de capacidades dinâmicas, que compreendeu os códigos de monitoramento, apreensão e reconfiguração; a segunda foi a de capacidades financeiras, com os códigos de mobilização de capitais e investimentos; foi a de agilidade organizacional, com os códigos aprendizagem e aplicação do conhecimento; e a quarta e última foi a de risco e incerteza na crise econômica, que compreendeu os códigos risco, incerteza e impactos da crise.

A seguir, estão descritas as principais limitações referentes a esta dissertação.

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As limitações se configuram como um processo inerente e natural a qualquer tipo de investigação científica e a qualquer método e estratégia adotada, sobretudo nas ciências sociais.

Nas palavras de Rese (2012, p. 136):

Qualquer escolha abre possibilidades, por outro lado impõe restrições. Não é diferente com a pesquisa científica. A delimitação de um tema, o recorte de um problema de pesquisa, a definição metodológica por si só já trazem limitações para a pesquisa. Por estas razões julga-se importante a descrição dos limites da pesquisa, uma vez que consciente deles é possível buscar formas de mitigação.

Em relação às limitações que são particulares a esta presente dissertação, destacam-se primeiramente a dificuldade em operacionalizar categorias de análise de múltiplos conceitos e abordagens complexas que se entrelaçam e se complementam, o que representou um desafio a elaboração da pesquisa e uma consequente limitação para compreender todas as dimensões de um fenômeno complexo. A proposta desta dissertação é um assunto que pode demandar abordagens multiparadigmáticas e diversas metodologias parecem ser úteis para sua investigação. Portanto, incoerências podem ocorrer e não há como compreender integralmente os fenômenos observados a partir das decisões tomadas e dos recortes feitos, tendo em vista a complexidade das organizações e seu caráter socialmente construído. Neste sentido, pesquisas futuras se fazem necessário para aprofundar os conhecimentos nos conceitos delimitados, particularmente em relação a epistemologia e metodologia utilizada.

Em segundo lugar, destaca-se as opções conceituais adotadas, que em função da fragmentação da literatura de Administração Estratégica, torna as múltiplas definições conflitantes e até mesmo divergentes sobre os conceitos um entrave a construção de um conhecimento unificado e a um entendimento essencialmente puro sobre o fenômeno analisado. Esta limitação demandou que opções conceituais fossem tomadas neste trabalho. Enquanto esses recortes da literatura são necessários para assegurar o rigor metodológico de uma pesquisa, e permitiram capturar algumas especificidades, estes também impuseram severas restrições de entendimento dos conceitos investigados, que são fragmentados e multifacetados. Existem diversas formas diferentes de entender e investigar as categorias de análise selecionadas. Nesta pesquisa, buscou-se utilizar o estado da arte da literatura consultada, porém existe espaço para estudar os mesmos conceitos sob outras lentes.

Ressalta-se também a limitação pela opção epistemológica adotada. Ao considerar a realidade como socialmente construída e dependente das percepções subjetivas dos indivíduos, não se limitando a apenas aspectos materiais e objetivos da realidade, esta pesquisa possui um

caráter essencialmente indutivo e interpretativista. Enquanto esta opção epistemológica é válida, pode deixar a desejar em termos positivistas, ao não utilizar conclusões derivadas de interpretações deduzíveis a partir de dados quantificáveis. Neste sentido, não se considerou explicações causais, e se admitiu uma realidade múltipla, subjetiva e baseada nos valores e crenças dos indivíduos pelos quais os dados foram coletados. Não obstante, atenta-se para a importância de pesquisas futuras que utilizem epistemologias distintas, principalmente para o positivismo e o uso de métodos quantitativos, que possuem um maior potencial de generalização e análise do que as opções adotadas nesta pesquisa. Embora reconheça-se esta limitação, a opção por uma abordagem interpretativa foi necessária em função da ausência de pesquisas relacionando os conceitos delimitados, de modo que evidências indutivas se fazem necessárias para uma primeira aproximação.

Outra limitação desta pesquisa refere-se ao caráter transversal com corte longitudinal dos dados. Posto que o contexto proposto nesta pesquisa buscou capturar em um momento único o que ocorreu num período de crise, considerando o antes, durante e o depois, há uma clara dificuldade de observação longitudinal deste processo. As entrevistas permitem capturar a percepção do indivíduo sobre o fenômeno, mas não é possível observar a dinâmica no momento de sua ocorrência, o que seria de valor para esta pesquisa. Cabe evidenciar ainda, que a última limitação se refere ao objeto de estudo, que são as startups. Observou-se que é difícil obter dados secundários e encontrar bases de dados completas e confiáveis que permitam triangular estas informações obtidas por meio das entrevistas, o que seria de alto valor para o desenvolvimento desta pesquisa. Em função disto, a triangulação pode ser feita apenas por meio do uso de várias organizações na coleta dos dados. Não foram realizadas observações por longos períodos nem coleta de documentos organizacionais. Apesar disto, devido à esta pesquisa utilizar-se de dados coletados em distintas empresas, foi possível realizar uma triangulação válida dos dados obtidos utilizando somente as entrevistas.

3.7 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Após a exposição dos procedimentos metodológicos utilizados, foi elaborada uma síntese com as principais características, resultantes das decisões metodológicas que foram delimitadas no *design* desta dissertação, que podem ser observadas abaixo no quadro 12:

Quadro 12: Síntese das opções metodológicas adotadas.

Característica	Opção adotada
Epistemologia	<ul style="list-style-type: none"> • Interpretativista.
Delineamento da pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> • Natureza: exploratória. • Abordagem: qualitativa. • Estratégia de pesquisa: estudo de caso múltiplo. • Corte transversal com aproximação longitudinal. • Nível de análise: organizacional. • Unidade de análise: indivíduos.
Coleta de dados	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo dos dados: primários. • Forma de coleta dos dados: entrevistas.
Análise dos dados	<ul style="list-style-type: none"> • Método: análise de conteúdo. • Técnica: análise categorial. • Passos seguidos: (i) organização da análise; (ii) codificação; (iii) categorização e; (iv) inferência.
População	<ul style="list-style-type: none"> • PMEs de base tecnológica.
Amostra	<ul style="list-style-type: none"> • Critério de escolha dos casos: seleção intencional, acessibilidade e relevância para o fenômeno.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Todas as observações apontadas nesta seção foram necessárias para assegurar o rigor metodológico e científico nas fases de elaboração, análise, discussão e interpretação dos dados. Com base nisto, apresentou-se no capítulo seguinte os resultados da pesquisa de campo (Capítulo 4), onde é possível observar como os argumentos e conceitos apresentados até aqui ocorreram e se desenvolveram nas empresas da amostra. Sequencialmente a apresentação dos resultados, estão descritos as principais contribuições e conclusões da dissertação (Capítulo 5).

4 RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA DE CAMPO

Neste capítulo são apresentados os principais resultados da pesquisa de campo realizada nas seis organizações selecionadas para compor a amostra deste estudo de caso múltiplo. Para melhor compreensão da análise do funcionamento dos conceitos dentro dessas empresas, inicialmente fez-se necessário elaborar uma discussão referente ao contexto desta pesquisa, que é a crise econômica brasileira. Posteriormente, foi apresentada uma introdução às empresas investigadas, e como se deu o gerenciamento em condições de incerteza, em particular referente a crise econômica brasileira. Sequencialmente, a análise concentrou-se nas categorias deste estudo, a saber: capacidades dinâmicas, por meio do monitoramento, apreensão e reconfiguração; capacidades financeiras, considerando a mobilização de capitais e os investimentos, e, por último; a agilidade organizacional, por meio da aprendizagem e aplicação do conhecimento.

4.1 A CRISE ECONÔMICA BRASILEIRA

As crises econômicas são inerentes às economias de mercado. A história do capitalismo sempre esteve marcada por crises econômicas que foram alvos de diferentes ênfases interpretativas, abrangendo desde abordagens que veem as crises como anomalias até as que as consideram como ciclos recorrentes. A intervenção governamental para amenizar os efeitos das crises econômicas tem sido observada no Brasil desde a Grande Depressão de 1929 até recentemente com a crise financeira internacional de 2008. Esta última, causou efeitos nocivos às principais economias, forçando os bancos centrais a fazerem uso de políticas monetárias não convencionais, incluindo o *quantitative easing* (*QE*), para combater a deflação derivada. Entre os fatores que causam essas crises econômicas, desde Keynes (1936) tem sido apontado o papel da confiança e da incerteza como presentes em seu núcleo. De forma semelhante, Farmer (2017) afirma que tanto a crise de 1929 como a de 2008, foram causadas por crises de confiança nos mercados financeiros.

No panorama internacional da crise financeira de 2008, cada episódio foi acompanhado por uma queda do mercado que eliminou trilhões de dólares da economia. À medida que a riqueza caiu, as despesas caíram. As empresas demitiram trabalhadores e produziram menos bens. À medida que a produção caiu, os lucros caíram e as crenças pessimistas da incerteza que os detentores de ativos possuíam foram validadas (FARMER, 2017). Deste modo, é a percepção da incerteza na economia que guia o nível de confiança. Quando a confiança dos empresários

é baixa, os investimentos se reduzem, e consequentemente, as atividades econômicas, levando as recessões e crises econômicas. Em termos de definição, Hsu (2017) define as recessões como quedas no produto interno bruto (PIB). Já as crises financeiras, para o autor, são maiores, são episódios de negação de confiança. Nas crises, a liquidez pode ser perdida ou congelada, ou a moeda pode perder seu valor. Complementarmente, Goldsmith (1982), define uma crise econômica como uma aguda, breve e ultra cíclica deterioração de todos ou da maioria dos indicadores financeiros: taxas de juros de curto prazo, preço de ativos (ações, imóveis, terrenos), insolvência comercial ou falência de instituições financeiras.

As crises financeiras têm suas origens nas informações que são refletidas e nas expectativas com relação a preços e rentabilidade futura dos ativos. Foi observado por Hsu (2017) que as definições clássicas de crises econômicas se utilizam da noção de fragilidade financeira, onde um crescimento excessivo leva a uma inevitável crise ou contração como parte do ciclo econômico natural e da natureza instável das finanças. A fragilidade financeira, enquanto conceito teórico, tem sua origem no trabalho seminal de Minsky (1986). Este autor foi influente ao formular uma teoria financeira que explica os períodos de crises econômicas, elevação dos índices de inflação, aumento do desemprego e desaceleração dos mercados na economia global. A hipótese da instabilidade financeira formulada pelo autor vem das observações empíricas de que, de tempos em tempos, as economias capitalistas exibem inflações e deflações de dívidas que possuem o potencial de sair fora de controle. Esta hipótese defende que os ciclos da economia são compostos pelas dinâmicas internas das economias capitalistas e pelos sistemas de intervenção e regulamentação que são projetados para manter a economia funcionando dentro de limites (MINSKY, 1992).

O surgimento de crises se deve por vários motivos. Espinola (2013) apontou que esses motivos sempre levam a situações de iliquidez e incerteza, o que as faz se propagarem nos setores da economia e afetarem as operações das empresas e o consumo das famílias. Já para Azarmi e Amann (2016), as crises financeiras geralmente estão relacionadas a fraude financeira e o mau comportamento dos agentes, e às vezes, esses são fatores importantes que causaram a crise. Para exemplificar isto, recentemente a crise do *subprime* de 2008, se tornou bem conhecida e foi a maior crise financeira mundial desde 1930. A crise começou com inadimplências de hipotecas *subprime*, em 2007, e em um ano, contaminou a economia global (PIQUEIRA; MORTOZA, 2017). No núcleo das causas dessa crise, havia uma política monetária frouxa adotada pelo *Federal Reserve* aliado a uma supervisão regulatória fraca. As taxas de juros americanas estavam muito baixas e os órgãos reguladores fechando os olhos, com isso as instituições financeiras emprestaram cada vez mais dinheiro (ou seja, aumentaram

sua alavancagem) para financiar suas compras de títulos relacionados a hipotecas que não estavam sujeitos a requisitos de capital regulamentares (BAILY; LITAN; JOHNSON, 2008).

O *Federal Reserve* não viu nenhum motivo para alterar o curso de sua política monetária até 2007. Porém no verão desse mesmo ano ocorreu a erupção da crise de crédito e o sistema financeiro tornou-se insolvente, levando a economia a cair em um declínio profundo (ARESTIS; KARAKITSOS, 2013). O pânico surgiu em 2007, a súbita incerteza sobre os preços dos ativos levou os credores a se recusar abruptamente a reverter suas dívidas e os bancos se viram expostos à queda dos preços dos ativos (BAILY; LITAN; JOHNSON, 2008). No entanto, o pico da Crise Financeira Global aconteceu em setembro de 2008, quando o *Federal Reserve* se recusou surpreendentemente a resgatar o banco Lehman Brothers, provocando uma crise histórica de liquidez no mercado monetário interbancário. Consequentemente, a oferta de crédito global desapareceu, e todo o mundo entrou em uma recessão econômica histórica (PIQUEIRA; MORTOZA, 2017).

Nesta crise, o choque afetou a demanda do produto das empresas de uma maneira geral, aumentando a incerteza sobre o futuro, levando a uma redução nos dispêndios de capital para os investimentos das companhias (KAHLE; STULZ, 2013). Dessa forma, a Crise Financeira Global de 2007-2009, seguida da crise do euro, alterou o equilíbrio econômico e social mundial. O efeito da crise global em empresas, setores, países e regiões em termos de intensidade do choque e processo de recuperação também foi desigual. Alguns países emergiram mais fortes da crise ao fazer escolhas sólidas, implementar reformas e concentrar suas energias inovadoras no crescimento sustentável, enquanto outros sofreram uma severa contração econômica e altas taxas de desemprego (GUNAY; KAZAZOGLU, 2016).

A crise do *subprime* trouxe mais questionamentos a respeito da importância da intervenção do Estado na economia em detrimento do livre mercado. A crise foi causada principalmente pelo liberalismo econômico, devido à falta de regulamentações no setor bancário e por uma política monetária que praticava juros mais baixos do que deveria conforme o apontado por modelos matemáticos, como a Regra de Taylor. Após a crise do *subprime*, para limitar a falta de liquidez e a alavancagem dos bancos, de acordo com Pinheiro, Savóia e Securato (2015), o Comitê de Supervisão Bancária de Basileia (*Basel Committee on Banking Supervision – BCBS*) publicou uma revisão do Acordo de Capital intitulado “*A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems*”, que veio a se tornar conhecida como Basileia III (*Basel Committee on Banking Supervision*, 2011).

O acordo de Basileia III iria requerer mais capital, além de introduzir novas regras, reduzindo a possibilidade de alavancagem dos bancos, e garantindo maior liquidez. O objetivo

era de promover, a nível internacional, um ambiente regulatório mais rigoroso como meio de prevenir outra crise sistêmica. Essas medidas farão com que as instituições financeiras tenham de planejar melhor suas ações de investimento e de concessão de crédito, priorizando a contratação de ativos que proporcionem um melhor trade off entre retorno e risco. Os bancos também podem se ajustar às novas regras emitindo ações, vendendo parte de sua carteira de ativos ou, ainda, praticando uma política de dividendos menos agressiva, com maior retenção de lucros (ARESTIS; KARAKITSOS, 2013). No caso brasileiro, a pesquisa de Pinheiro, Savóia e Securato (2015) utilizando uma amostra de 58 bancos, que compreende 80% dos ativos do Sistema Financeiro Nacional, constatou que 23 instituições financeiras brasileiras apresentaram algum tipo de desenquadramento ao novo capital regulatório do acordo de Basileia III, dentre os quais os 3 maiores bancos públicos federais. Também se verificou que 39 bancos apresentam ROI (retorno sobre o investimento) insuficiente para atrair novos investidores.

Resgatar esta discussão sobre crise econômica é importante, sobretudo no contexto recente brasileiro, onde a opinião pública se encontra dividida e estão presentes visões antagônicas a respeito do caminho que o governo deve seguir, seja ele a ampliação ou redução do tamanho do Estado na economia. A política nacional, nas últimas décadas tem sido caracterizada por várias mudanças de governos de diferentes perspectivas ideológicas. Entre os eventos políticos recentes de relevância, Piqueira e Mortoza (2017) destacam o período de 1985 a 1990, no governo de José Sarney. Esse período foi de transição entre a ditadura e uma democracia, em que vários planos de estabilização foram praticados, como o congelamento de preços, provocando um aumento da demanda e um forte “*Black Market*” monetário. Abramides (2017) destaca que as primeiras medidas do neoliberalismo no Brasil se concretizaram no final do governo Sarney, em 1989, onde o governo adotou medidas de estabilização, como o controle de salários e preços visando combater a inflação.

Sequencialmente, a eleição de 1989 levou ao poder o candidato Fernando Collor, que representou um realinhamento das forças conservadoras face ao avanço gradual das forças progressistas. A vitória de Collor, portanto, abriu caminho para a instalação de uma política econômica de corte neoliberal, aplicando o plano "Collor", congelando radicalmente os ativos financeiros, criando o "dólar comercial", um paralelo às taxas de flutuação existentes. Mais tarde, o plano "Collor II" foi reforçado com base no congelamento de preços. Os planos do Collor promoveram importantes mudanças na economia brasileira, abrindo principalmente o mercado ao capital estrangeiro e privatizando importantes empresas de serviços anteriormente controladas pelo estado, destruindo postos de trabalhos por meio de demissões em massa. No entanto, suspeitas de corrupção e um cenário econômico ruim causaram o impeachment do

então presidente, que foi substituído em setembro de 1992 (PIQUEIRA; MORTOZA, 2012; ABRAMIDES, 2017).

Foi então, projetado um novo plano de estabilização com uma nova moeda (Plano “Real”), que começou a ser aplicado em 1993, vinculada à cotação do dólar e implicando em uma forte queda da inflação (PIQUEIRA; MORTOZA, 2012). Posteriormente, o neoliberalismo prosseguiu no governo Itamar Franco e se aprofundou nos dois governos de Fernando Henrique Cardoso (FHC), com as contrarreformas do Estado, da Previdência Social, sindical, trabalhista, do ensino superior, e no avanço das privatizações das estatais rentáveis (ABRAMIDES, 2017). Dessa forma, a economia seguiu até 2003 sem muitas mudanças profundas, e o FHC governou o país e alcançou um equilíbrio econômico satisfatório com a venda de ativos, no entanto, com muitas poucas ações sociais e de redução da pobreza (PIQUEIRA; MORTOZA, 2017).

No entanto, as políticas brasileiras, que estavam baseadas em ideais conservadores e no livre mercado com planos de estabilização, contenção de gastos públicos e privatizações, sofreram uma mudança na eleição de 2002. Foi observado por Piqueira e Mortoza (2017) e Paula e Pires (2017) que quando Luiz Inácio Lula da Silva, candidato do Partido dos Trabalhadores, apareceu nas pesquisas como o candidato favorito para a eleição presidencial, a incerteza sobre as políticas econômicas que seriam adotadas levou a uma saída de capital dramática, fazendo com que a moeda brasileira atingisse sua maior desvalorização. Quando eleito, Lula, fez um governo apoiado por ideais sobre justiça social e distribuição democrática de ganhos, governando dois mandatos, de 2003 até 2010.

O novo governo, de acordo com Hage (2010), assumiu o país em um momento difícil. O Brasil sofria com o desprestígio internacional, dependência do Fundo Monetário Internacional (FMI), ameaça da volta da inflação e aumento do desemprego, e pouco era feito para mudar as condições de vida da maioria da população. Para o autor, o governo de Lula mudou esse quadro, transformando o Brasil em um dos principais países no panorama internacional, adotando políticas de redução nas desigualdades e tornando o Estado um importante indutor de desenvolvimento e crescimento. Em contraponto, foi apontado por Abramides (2017) que esse novo governo não provocou grandes transformações, apenas conciliou as classes e melhorou alguns aspectos da distribuição de renda.

O governo de Lula se caracterizou por implementar diversas políticas de melhorias sociais e de distribuição de renda. No entanto, isso gerou muitas críticas de economistas e de uma parcela mais conservadora da população, que defendiam que as ações implementadas pelo governo eram eficazes apenas no curto prazo, e não gerariam mudanças estruturais no longo

prazo. Apesar das críticas, o governo de Lula obteve conquistas notáveis, entre elas pode-se citar a redução da subnutrição no Brasil, através da criação de programas sociais de combate a fome como o programa Fome Zero, e o Bolsa Família. A subnutrição, de acordo com a definição da FAO (*Food and Agriculture Organization of the United Nations*, 2015), significa que uma pessoa não é capaz de adquirir alimentos suficientes para atender aos requisitos diários de energia mínima que um ser humano necessita, sendo um sinônimo de desnutrição crônica.

O número de pessoas em condições de subnutrição no Brasil, considerando os indicadores elaborados pela FAO (2017), no período de 1990 a 1992, atingia cerca de 22,6 milhões de brasileiros, ou cerca de 14,8% da população. Uma década depois, no período de 2000 a 2002, a subnutrição crônica ainda estava presente para 19,9 milhões de pessoas, ou 11,2% da população. A partir de 2003, deu-se início a um forte declínio da subnutrição, onde o Brasil saiu do mapa da fome da ONU (Organização das Nações Unidas) ao atingir uma porcentagem (<5%) considerada estatisticamente não-relevante. Deste modo, as políticas adotadas pelo governo, apesar de criticadas, inegavelmente produziram resultados positivos como a redução da fome, uma conquista importante do ponto de vista social, e também do econômico, pois resultou no fortalecimento do mercado interno por meio do aumento no consumo das famílias que ocorreu no período.

Além do combate à fome, o governo de Lula merece outras atribuições. Entre elas, a redução da dívida externa, de acordo com dados do Banco Central do Brasil (2018) em janeiro de 2003, a dívida era de R\$ 283.367,7 milhões, e ao deixar a presidência em janeiro de 2011, reduziu para R\$ 107.026,3 milhões. As reservas internacionais brasileiras de dólar aumentaram, segundo dados do Banco Central do Brasil (2016), em janeiro de 2003 as reservas eram de apenas US\$ 38,793 bilhões, e em janeiro de 2011, aumentaram para cerca de US\$ 297,696 bilhões. O desemprego, de acordo com dados do IBGE (2018c), passou de 10,5% da população economicamente ativa em 2002, para uma média de 6,7% no ano de 2010. Ressalta-se que o governo conseguiu todas essas conquistas ao mesmo tempo que obteve uma taxa média de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) de 4,08% a.a., de 2002 a 2010, de acordo com dados do Ipeadata (2018).

No entanto, é importante ressaltar que a recuperação econômica e o bom desempenho do governo Lula a partir de 2004 foi puxado, inicialmente, pelo *boom* de *commodities* e pela diversificação de destinos de exportação e, depois, pelo aumento no consumo das famílias, devido ao maior estímulo ao crédito bancário e ao aumento da renda real das famílias. Porém a economia brasileira sofreu o contágio da crise do Lehman Brothers, a partir de setembro de 2008. Seus efeitos foram, no entanto, bastante agudos e rápidos: saída de capitais estrangeiros

aplicados em bolsa; redução da oferta de crédito externo para bancos e firmas; aumento das remessas de lucros e dividendos por parte de subsidiárias de empresas multinacionais; retração do mercado de crédito doméstico; e redução da liquidez no mercado interbancário (PAULA; PIRES, 2017).

Na ocasião, o governo Lula respondeu com uma grande variedade de instrumentos para enfrentar o contágio da crise financeira através do intervencionismo, incluindo: medidas de reforço à liquidez do setor bancário; linha temporária de crédito para as exportações; intervenções do Banco Central do Brasil no mercado cambial; estímulo à expansão do crédito por parte dos bancos públicos; política fiscal expansionista para estimular demanda agregada; redução do IPI para automóveis, eletrodomésticos e produtos de construção; aumento do período do seguro-desemprego; e criação de um programa de construção de moradia popular (“Minha Casa, Minha Vida”). Dessa forma, o atraso na política monetária para estimular o crescimento econômico imediatamente após o acidente de 2008 foi compensado por uma política fiscal mais ativista e pela política financeira do governo, que foram o núcleo da política anticíclica bem-sucedida (PAULA; MODENESI; PIRES, 2013; PAULA; PIRES, 2017).

Assim, o período do governo Lula foi caracterizado por um grande otimismo, com muitas conquistas, tanto no campo social com redução da fome e da miséria, como no campo econômico com um elevado crescimento econômico, aumento das exportações, do emprego e uma política keynesiana bem-sucedida que minimizou os efeitos da crise mundial de 2008. Em contraponto, para Paula, Modenesi e Pires (2013) esse desempenho atingido gerou algumas críticas dos economistas ortodoxos relacionados à eficácia da política econômica ativista implementada no governo Lula para impulsionar um crescimento sustentável de longo prazo no Brasil. De acordo com este ponto de vista, qualquer política ativista e expansionista é considerada keynesiana.

Além das críticas no campo econômico, o governo de Lula também foi marcado por diversos escândalos de corrupção, como o mensalão que colocou o governo em crise em 2005 (GLOBO.COM, 2013). Porém, mesmo sendo alvo de críticas e acusações, o governo Lula se encerrou com um recorde de aprovação e popularidade de 87% da população (UOL, 2010; G1, 2010; CARTA CAPITAL, 2010). E conseguiu levar o Brasil, que ocupava a 13ª posição em 2002 no ranking global de economias medido pelo PIB em dólar para a 6ª posição em 2011 (BBC, 2016). Sequencialmente a isso, na eleição de 2010 o Partido dos Trabalhadores conseguiu ser eleito novamente e se manter no poder, sendo representado por Dilma Rousseff, a primeira presidente mulher eleita do Brasil, que cumpriu seu primeiro mandato e foi reeleita em 2014.

No entanto, seu primeiro mandato (Dilma I) foi caracterizado por uma deterioração nas contas públicas e desaceleração do crescimento do PIB, que de acordo com dados do Ipeadata (2018) foi de 3,91% em 2011, para 0,1% em 2014. Entre os fatores que levaram a desaceleração econômica, Paula, Modenesi e Pires (2013) destacaram que entre 2011-2012, parece que as autoridades podem ter subestimado os desafios colocados pelo cenário econômico na época. O governo brasileiro estava confiante de que a mudança na política econômica era condição suficiente para permitir um ciclo de crescimento econômico robusto, enquanto a política fiscal era considerada como um instrumento de consistência macroeconômica que buscava sustentar uma redução mais substancial e duradoura nas taxas de juros, entretanto, isso não aconteceu.

Em função do fracasso das medidas do governo, conforme observado por Paula e Pires (2017), Dilma Rousseff adotou uma política econômica mais contracionista para reduzir a demanda agregada e conter a inflação: aumento da taxa de juros e a definição de metas fiscais nos níveis observados antes da crise de Lehman Brothers: o superávit primário passou de 2,8% do PIB em dezembro de 2010 para 3,7% em agosto de 2011. Somado a isso, o governo Dilma foi marcado pela gradual piora no cenário internacional devido à crise do Euro, à fraca recuperação norte-americana e à desaceleração dos países emergentes. Nesse contexto, o governo apostou que a mudança no mix de política econômica (redução da Selic e desvalorização cambial) – a chamada “Nova Matriz Econômica (NME)” – somada às isenções fiscais seriam suficientes para impulsionar conjuntamente a oferta e demanda agregada de bens (PAULA; PIRES, 2017).

Quando o governo brasileiro percebeu que as medidas fracassaram e o crescimento econômico não se realizaria, de acordo com Paula, Modenesi e Pires (2013), começou a adotar muitos incentivos fiscais *ad hoc*, mais para o lado da isenção de impostos do que para as despesas públicas, com efeito limitado no crescimento econômico. A alta preferência de liquidez dos bancos, a deterioração da expectativa das empresas sobre o futuro e o alto nível de endividamento das famílias, a perda da política monetária e a política fiscal expansiva, utilizando a isenção de impostos, tiveram um efeito limitado no aumento da atividade econômica. A respeito do fracasso das políticas anticíclicas, o crescimento econômico a partir de 2011 desapontou. O mau desempenho da formação bruta de capital fixo foi o fator que mais contribuiu para a desaceleração da economia (PAULA; PIRES, 2017).

Desta maneira, as medidas de estímulo ao crescimento não foram bem coordenadas e careceram de consistência. Ainda segundo os mesmos autores, Paula e Pires (2017), a adoção de uma política fiscal anticíclica se justificava face ao baixo desempenho da economia, mas

veio atrasada, privilegiou isenções fiscais ao invés de investimentos públicos e foi mal comunicada aos agentes. Entre 2013 e 2014, para compensar a política monetária restritiva, o governo continuou a expandir os gastos públicos e, em consequência, o resultado fiscal primário caiu de 1,7% do PIB em 2013 para -0,6% do PIB em 2014 (PAULA; PIRES, 2017). Essa deterioração nas contas públicas, aliado a desaceleração econômica levantou inúmeras críticas e colocou pressões ao governo de Dilma.

Aliado a isso, desde 2013 o governo de Dilma sofreu inúmeras manifestações em diversas capitais brasileiras. Foi apontado por Abramides (2017) que essas mobilizações sociais eram lutas de resistência da classe trabalhadora, da juventude e dos conservadores e reacionários e ocorreram principalmente por meio de greves e mobilizações de rua. Os protestos eram contra a corrupção e a favor de um melhor investimento do dinheiro público, de acordo com G1 (2014). Em contraponto, o sociólogo Jessé Souza (2017) afirmou que as mobilizações foram coordenadas pela elite financeira que controla a economia brasileira, por meio da mídia e da manipulação da opinião pública. Para o autor a elite se utilizou desses instrumentos para travestir seus interesses em um suposto interesse geral para garantir o controle da reprodução social, mantendo assim seus privilégios.

A crise de corrupção dentro do governo de Dilma foi agravada ainda mais a partir de março de 2014, quando de acordo com o Ministério Público Federal (MPF, 2017), deu-se origem a operação Lava Jato, que se iniciou com a investigação perante a Justiça Federal em Curitiba de quatro organizações criminosas lideradas por doleiros. A partir de então, novas fases dessa operação foram realizadas, envolvendo buscas em grandes empreiteiras. A operação buscava provar o esquema de cartel e lavagem de dinheiro que pode ter desviado bilhões dos cofres públicos. A Operação Lava Jato tem entre seus alvos executivos de algumas das mais importantes empreiteiras do Brasil. Esses esquemas apontados pela operação, se configuram como um dos maiores escândalos de corrupção da história do país, tanto de empresas públicas como privadas (FOLHA DE SÃO PAULO, 2015; CARTA CAPITAL, 2014).

Como consequência a deterioração no campo econômico e ao desgaste político que o governo vinha sofrendo, a economia brasileira, após um período de expansão (2004-2013), em que a taxa de crescimento média do PIB foi de 4,03% a.a., acompanhado por um processo de melhoria na distribuição de renda e na pobreza, contraiu-se abruptamente a partir de 2014. A contração levou a uma recessão causada por uma sucessão de choques negativos que se abateram sobre a economia. Alguns desses choques contaminaram a política econômica e impediram uma atuação estabilizadora por parte do governo. Isso levou o país a sofrer uma forte e prolongada recessão em 2015, 2016 e parte de 2017, com um PIB negativo em 3,85%

em 2015 e negativo em 3,60% em 2016, acompanhado de uma piora em vários indicadores sociais (PIRES, 2016; PAULA; PIRES, 2017; IPEADATA, 2018).

Sequencialmente ao resultado ruim na economia e ao crescente descredito junto a população, o segundo mandato de Dilma Rousseff (Dilma II) foi marcado por turbulências e incertezas. Neste contexto, o governo se encontrava fragilizado, e de acordo com G1 (2015), no dia 02 de dezembro de 2015 o então presidente da Câmara, Eduardo Cunha, autorizou a abertura do processo de impeachment da presidente. O argumento legal, de acordo com UOL (2018) era de que Dilma é acusada de cometer crime de responsabilidade, previsto na Lei do Impeachment (lei 1.079/1950), ao autorizar supostas manobras contábeis chamadas de pedaladas fiscais. Elas se caracterizam pela prática do Tesouro Nacional de atrasar intencionalmente o repasse de dinheiro para bancos (públicos e privados) e autarquias (por exemplo, o INSS) a fim de melhorar artificialmente as contas federais. O impeachment foi aprovado na câmara dos deputados em 17 de abril de 2016, e no senado federal, em 31 de agosto de 2016.

No entanto, a opinião pública sobre o processo de impeachment foi dividida. De um lado o processo contou com apoio popular de grande parte da população. Por outro lado, a legalidade do processo foi questionada e foi apontado que o impeachment resultou da oposição de Dilma aos desejos da elite brasileira, que defendia uma redução no tamanho do estado através do corte de gastos públicos e de programas sociais. O jornal New York Times (2016) afirmou que Dilma Rousseff foi retirada do cargo, acusada de violar leis fiscais usando fundos de bancos estaduais para cobrir os déficits orçamentários. Seus opositores afirmam que esta estratégia corroeu a confiança entre os investidores, aumentando os custos de empréstimos do governo e desconsiderando as medidas destinadas a evitar o retorno da alta inflação. Já os apoiadores da presidente afirmam que a Sra. Rousseff estava buscando manter projetos populares de combate à pobreza, e que o impeachment é politicamente motivado.

Deste modo, o processo de impeachment foi bastante contestado. Ambos os jornais internacionais New York Times (2016), El País (2016) e a consultoria The Economist (2016) produziram matérias destacando que ao contrário de muitos dos políticos que lideraram a acusação para expulsar a Sra. Rousseff, a presidenta não foi acusada de se enriquecer ilegalmente, e a justificativa dos créditos orçamentários foi utilizada ao não haver qualquer prova de envolvimento no escândalo da Lava Jato, uma rede de corrupção generalizada. O jornal El País (2016) destacou o papel da elite no processo de impeachment: bastava que o processo de impeachment avançasse para que os preços das ações na bolsa de valores subissem e o dólar caísse, em um claro sinal de qual era a preferência dos poderes financeiros. O jornal

também destacou que o caráter de Dilma: rígida, austera, arrogante e burocrática impediu que a mesma sobrevivesse em Brasília em um Congresso tão hostil.

Mesmo a opinião sobre a operação Lava Jato é dividida. A operação esteve no centro do processo de impeachment, e foram apontadas muitas irregularidades em sua conduta (BOTTINO, 2016). Entre os críticos da operação, Jessé Souza (2017) destacou o papel da Lava Jato, que em conluio com a grande mídia, contribuiu para a crise brasileira atual, tanto a econômica como a política. O autor demonstra em sua obra como a operação Lava Jato distribuiu delações seletivas parcialmente para a mídia, que foi reproduzida de forma enviesada pela elite para as classes médias em sua fração mais conservadora, resultando em uma manipulação midiática que resultou no impeachment com consequências prejudiciais para as parcelas mais pobres da população (SOUZA, 2017).

Por meio destes desenvolvimentos, o governo do Partido dos Trabalhadores se encerrou após 13 anos no poder. Rossi e Mello (2016) destacam em sua apreciação crítica que Lula e Dilma utilizaram o ciclo de crescimento para amenizar características típicas do subdesenvolvimento: (i) ao modernizar os padrões de consumo de uma parcela importante da população; e, (ii) ao melhorar qualitativamente o mercado de trabalho reduzindo o desemprego e a informalidade, em condições de relaxamento da restrição externa. No entanto, o modelo de crescimento não logrou: (i) modernizar a estrutura produtiva de forma a sustentar as transformações do lado da demanda; e, (ii) incluir a mão de obra em setores de maior produtividade. Nesse sentido, esse ciclo de crescimento não superou entraves estruturais, apenas reconfigurou alguns aspectos do subdesenvolvimento brasileiro.

Após o fim precoce do governo Dilma II, assumiu o então vice-presidente Michel Temer do Partido do Movimento Democrático Brasileiro. O novo período, porém, não apresentou novidade política, com nomes importantes do governo, Senado e da Câmara dos Deputados que apoiaram o impeachment também citados em diversos escândalos de corrupção. E o novo governo de Michel Temer, continuou caracterizado por manifestações e lutas de resistência, principalmente contra os cortes de gastos públicos e programas sociais, reformas trabalhistas, da previdência, exploração econômica, dominação política e opressão social de classe, gênero, raça, etnia, geracional e de orientação sexual (ABRAMIDES, 2017; PIQUEIRA; MORTOZA, 2017).

O contexto brasileiro recente, deste modo, passou por uma crise econômica e política caracterizada por um elevado grau de incerteza em relação ao futuro e por uma deterioração em diversos indicadores financeiros e sociais. No que diz respeito as causas da crise brasileira, Rossi e Mello (2016) apontam que o governo Dilma foi alvo de diferentes diagnósticos que

buscam explicar a desaceleração econômica verificada no período de seu primeiro mandato, assim como a recessão a partir de 2015. Esses diagnósticos refletem posições teóricas diversas, além de ênfases variadas acerca da importância das políticas econômicas. Os autores identificaram em seu estudo quatro ênfases interpretativas sobre o período em questão, conforme descritas no Quadro 13.

Quadro 13: Quatro ênfases interpretativas sobre a desaceleração econômica brasileira.

Principais autores	Interpretação
Barbosa (2015); Mesquita (2014).	Atribuem a desaceleração econômica no primeiro governo Dilma às políticas econômicas “heterodoxas”, onde a NME passou a adotar políticas macro voltadas para a promoção do crescimento da demanda doméstica, que teria causado a desaceleração e posterior retração da economia, onde a NME se mostrou incapaz de promover o crescimento e a melhoria da produtividade, gerando apenas pressões inflacionárias e deterioração fiscal. Nessa visão o ajuste fiscal é necessário para retomar a confiança abalada pelo intervencionismo.
Bresser, Oreiro e Marconi (2016).	Apontam problemas na condução da política macroeconômica doméstica, onde a sobrevalorização cambial seria um elemento central que explica a deterioração da estrutura produtiva brasileira e a consequente desaceleração econômica, essa interpretação também aponta a valorização salarial acima dos ganhos de produtividade como um problema a ser enfrentado.
Serrano e Summa (2012, 2014 e 2015).	A contração fiscal e monetária é enfatizada como fator chave para a desaceleração. Onde o governo Dilma I se inicia com uma estratégia de política econômica ao promover a desaceleração econômica por meio de políticas fiscais e monetárias restritivas, o que teria provocado efeitos recessivos e se configurou como a principal causa da desaceleração posterior, desarticulando uma série de investimentos que estavam programados antes da imposição deste “freio” na economia.
Rossi e Biancarelli (2015).	Ênfase no fracasso de uma agenda de políticas econômicas voltadas a estimular a oferta agregada, chamada de estratégia “industrialista”, que constitui uma tentativa de responder à deterioração estrutural do complexo industrial brasileiro e às pressões políticas das entidades empresariais. Essa estratégia teria tido início já no final de 2011, quando o governo percebe que a desaceleração econômica começava a prejudicar as perspectivas de crescimento.

Fonte: Adaptado de Rossi e Mello (2016).

Deste modo, as causas que levaram a economia brasileira a recente desaceleração econômica ainda requerem estudos mais aprofundados. Em um contexto de crise política e institucional, os diagnósticos em torno da desaceleração e da queda do PIB nos anos recentes ainda são prejudicados pela falta de distanciamento histórico e por uma acirrada disputa política pela narrativa econômica. A discussão sobre as causas da desaceleração econômica e da recessão que a seguiu tem sido bastante acalorada, passando por interpretações que atribuem a crise às políticas intervencionistas implementadas recentemente, até aquelas interpretações que

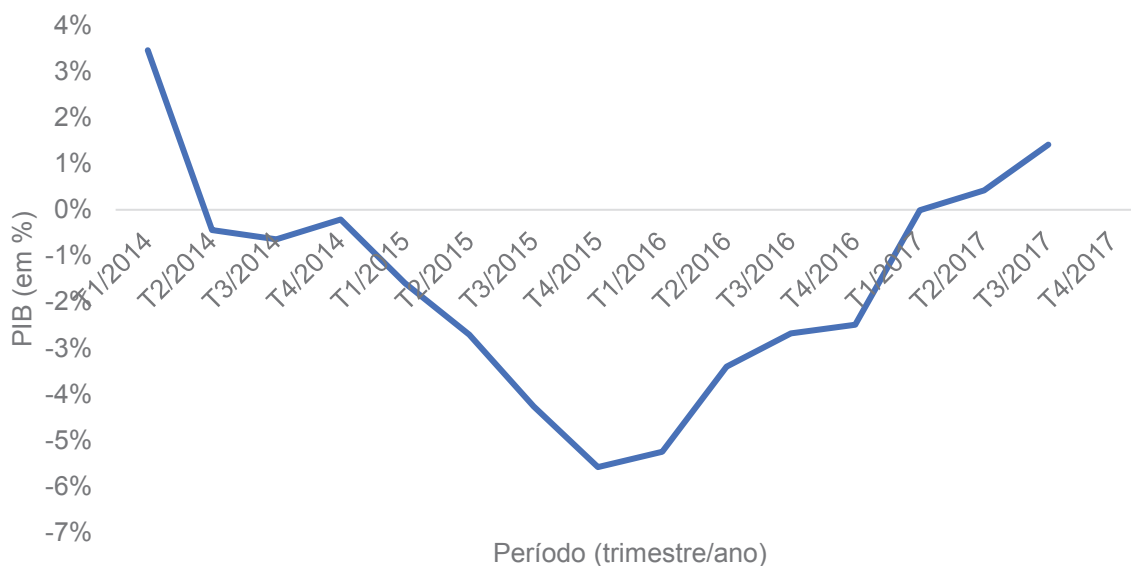
sustentam que a recessão é consequência das políticas contracionistas adotadas em 2015/2016 (o chamado “austericídio”) (ROSSI; MELLO, 2016; PAULA; PIRES, 2017).

Já em relação aos impactos da crise brasileira no contexto das PMEs, cabe ressaltar que as crises econômicas criam mudanças estruturais nas sociedades, sobretudo amplificando os riscos e a incerteza, que constituem entraves a inovação e aos empreendedores (CAMPOS; PARELLADA; PALMA, 2012; WORLD ECONOMIC FORUM, 2016). As incertezas da crise econômica, principalmente advindas do aumento da inflação, desemprego e taxas de juros são fatores que influenciam no ambiente competitivo (FARAGO *et al.*, 2016). Posto isso, as crises econômicas representam entraves ao desenvolvimento das organizações, que são componentes fundamentais para as economias modernas. Nesse sentido, se evidencia a importância de entender como as crises econômicas influenciam nas firmas.

Em tempos de crise, aumenta a insolvência que os bancos enfrentam, o que se traduz em redução do capital disponível para empréstimos, dificultando o financiamento e investimento das firmas. Uma das principais consequências das crises econômicas é que as empresas encolhem em tamanho. O desinvestimento das empresas é um dos maiores sinais de tempos econômicos turbulentos e tem consequências adversas para a economia (AZARMI; AMANN, 2016). Durante as crises econômicas, as organizações sofrem com declínio na demanda, restrição dos planos de investimento, downsizing, corte de custos, venda de ativos e redução do investimento em inovação (PENROSE, 1959; AZARMI; AMANN, 2016; GUNAY; KAZAZOGLU, 2016).

Nesse sentido, as crises econômicas produzem consequências de forma generalizada as empresas inseridas em uma determinada economia. Porém seus efeitos dependem de inúmeros fatores, incluindo a magnitude da crise econômica. Essa magnitude, depende da forma como a crise econômica impacta em diferentes variáveis macroeconômicas. As variáveis podem ser mensuradas através de indicadores como Produto Interno Bruto, taxa de juros, inflação, balança comercial, desemprego, investimento, dívida pública, e entre outros. Um dos principais indicadores de atividade econômica utilizados para caracterizar crises e recessões econômicas é o Produto Interno Bruto (PIB). O PIB brasileiro foi evidenciado no gráfico 01.

Gráfico 01: Produto Interno Bruto (PIB) Real.



Fonte: Elaborado pelo autor com dados do Ipeadata (2018).

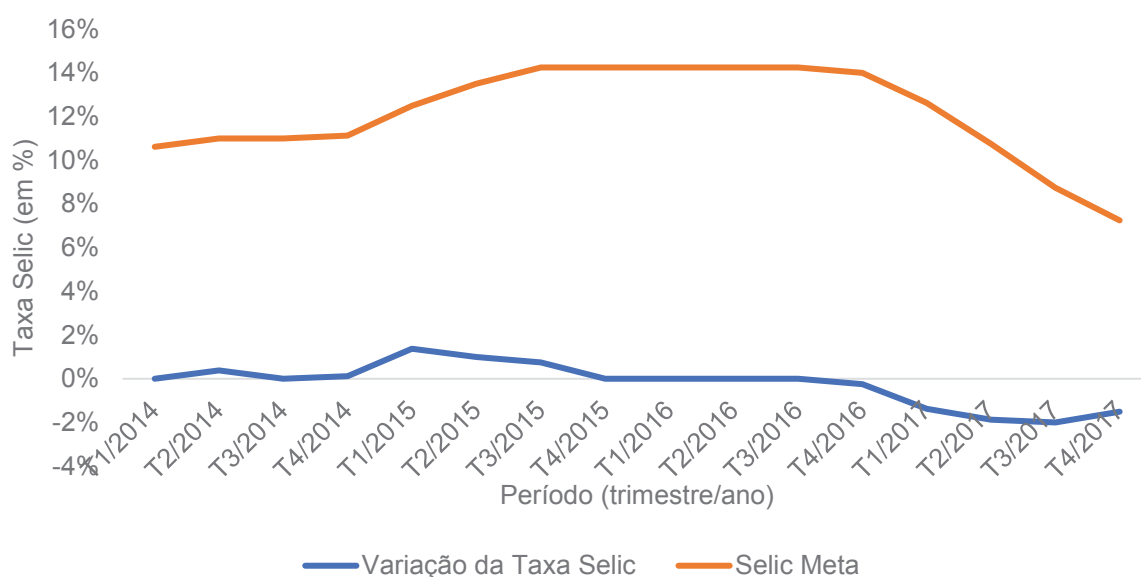
Os dados do PIB evidenciam a acentuada contração na atividade econômica brasileira que se iniciou a partir do segundo trimestre de 2014, onde o resultado passa de 3,46% no primeiro trimestre, para -0,44% no segundo. Cabe destacar que a economia brasileira de 2002 a 2013, só obteve variação negativa do PIB real em 2009, após crise financeira internacional. Os dados demonstram que ocorreu um agravamento na crise a partir do quarto trimestre de 2014, quando a variação passou de -0,21% até atingir o fundo de -5,58% no quarto trimestre de 2015. A partir de então, a tendência de queda se reverteu, e no segundo trimestre de 2017 o PIB brasileiro voltou a ser positivo em 0,42%, após três anos em queda.

A prolongada recessão e a demora na retomada do crescimento são fatores que podem impedir a recuperação da confiança por parte das empresas brasileiras, o que pode tornar insuficientes mesmo reformas bastante drásticas, como a que foi proposta pelo governo para a Previdência. A intensidade da recessão brasileira aliada com os juros elevados tem gerado efeitos adversos na situação das firmas. As empresas comprometem grande parte de sua receita com dívidas, o que torna os devedores mais vulneráveis a choques que podem reduzir sua capacidade de geração de caixa, e, consequentemente, comprometer sua capacidade de honrar seus compromissos (PAULA; PIRES, 2017).

A variação das taxas de juros, é o principal instrumento de política monetária do Banco Central (Bacen). A taxa básica de juros da economia, a taxa do Sistema Especial de Liquidação e Custódia (Selic) produz impactos diretos para as empresas, afetando o nível dos preços do

mercado e as taxas de empréstimos, influenciando diretamente a estrutura de custos das empresas (FARAGO *et al.*, 2016). Dessa forma, uma administração monetária eficiente torna-se uma condição *sine qua non* para o crescimento econômico (FURTADO, 2002). E no caso da crise brasileira, devido à alta inflação e desemprego enfrentados em 2015, limitava a atuação do Banco Central em duas opções: aumentar a taxa básica de juros como tática para reduzir a inflação; ou, reduzir a taxa de juros para estimular a economia, reduzindo os níveis de desemprego (FARAGO *et al.*, 2016). A taxa Selic pode ser observada no gráfico 02.

Gráfico 02: Taxa Básica de Juros Brasileira.

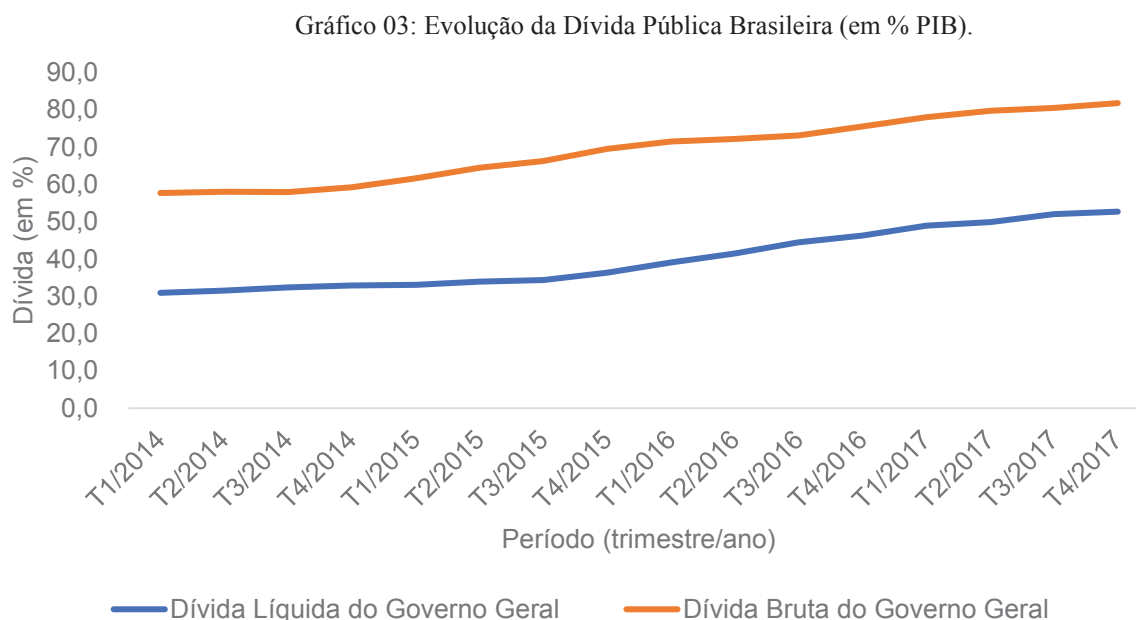


Fonte: Elaborado pelo autor com dados do Banco Central do Brasil (2018).

Os dados obtidos demonstram que houve um aumento nas taxas de juros após os períodos de desaceleração econômica, particularmente a partir do quarto trimestre de 2014, quando a taxa trimestral média passa de 11,13% para 12,50% no primeiro trimestre de 2015, ou seja, um incremento de 1,38%. A taxa Selic continua em ascensão até atingindo seu pico de 14,25% no terceiro trimestre de 2015, mantendo até o terceiro trimestre de 2016. A partir do quarto trimestre de 2016 a taxa Selic começa a sofrer quedas, decrescendo 1,38% no primeiro trimestre de 2017, 1,88% no segundo, 2,00% no terceiro e 1,50% no quarto, atingindo seu menor valor desde o início da crise econômica, com uma média trimestral de 7,25%.

As taxas de juros adotadas pelo governo são importantes na medida em que é ela que vai continuar a determinar hoje as duas tendências centrais das economias subdesenvolvidas: (1) a propensão ao endividamento público e (2) a propensão à concentração social da renda (FURTADO, 2002). No que diz respeito a dívida pública, é preciso estabilizar o seu

crecimento e reduzir os prêmios de risco, através de um ciclo de reformas estruturais de longo prazo, pois a dívida pública pode comprometer a política fiscal e a sustentabilidade financeira de um país (PIRES, 2016). A evolução da dívida pública brasileira, em termos de dívida líquida e bruta, incluindo o endividamento interno e externo, pode ser observado no gráfico 03.



Fonte: Elaborado pelo autor com dados do Banco Central do Brasil (2018).

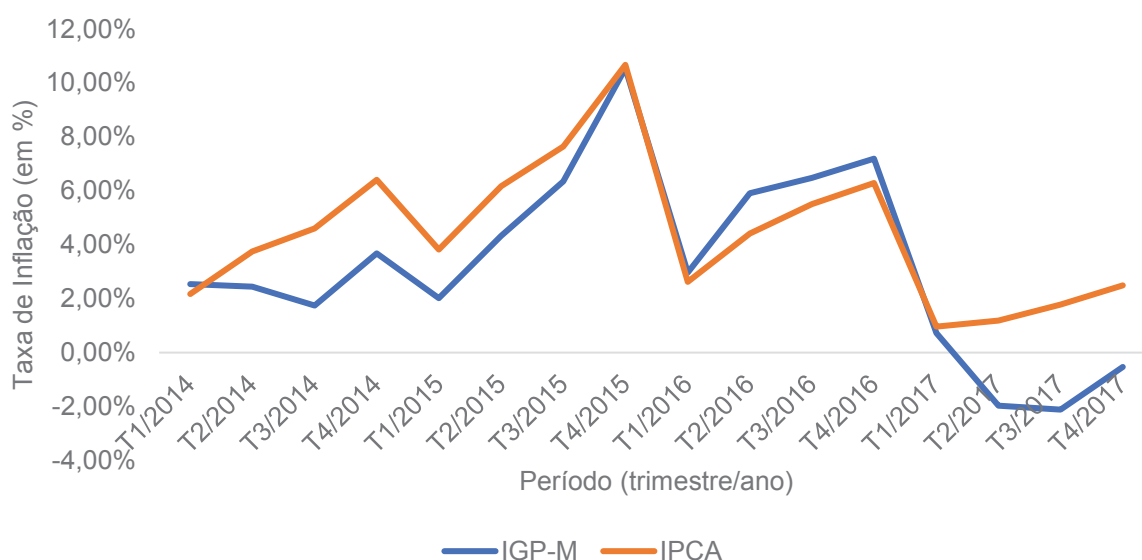
Os dados evidenciam que houve um aumento constante na dívida pública tanto líquida quanto bruta em relação ao PIB brasileiro. A taxa média de crescimento da dívida bruta foi de 2,21% a.t. de 2014 a 2017, já a dívida líquida cresceu 3,38% a.t. Foi observado no gráfico uma tendência de crescimento constante ao longo do período, com o menor valor para a dívida bruta no primeiro trimestre de 2014, representando 57,8% do PIB, e maior valor no quarto trimestre de 2017, com 81,9% do PIB. Já com relação a dívida líquida os menores e maiores valores foram observados nos mesmos períodos, com 31,0% e 52,7% respectivamente. Cabe destacar também que na composição da dívida ao longo dos trimestres analisados, 94,91% da dívida bruta é referente ao endividamento interno, e apenas 5,09% ao endividamento externo.

A política monetária adotada pelo Bacen em relação as taxas de juros também funcionam como um importante instrumento para o controle inflacionário. A inflação produz efeitos adversos no fluxo de caixa das empresas, reduz o poder de compra dos indivíduos e retira o valor do dinheiro. Por esta razão, Belluzzo e Almeida (2002) afirmam que o controle da inflação vem sendo uma prioridade desde a crise do final dos anos 70 e início de 80, passando pelos planos Cruzado, Bresser, Verão, Collor I e II até a fase do Real. Para os autores o sistema

financeiro funciona baseado na confiança de que a moeda tem como valor de troca, dessa forma, é função do Estado manter a integridade e o valor dessa convecção social que orienta a produção chamada de moeda.

No Brasil existem diferentes índices que medem a inflação. Entre os principais, merecem destaque o Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) e o Índice Geral de Preços do Mercado (IGP-M). O IPCA é calculado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), e se caracteriza por ser um índice com maior abrangência que os demais também calculados pelo IBGE. Já o IGP-M é calculado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), e de acordo com Farago, Oliveira e Rocha (2016) registra a variação de preços das matérias primas agrícolas, industriais e da construção civil, bem como a de bens e serviços finais, disponíveis no mercado interno, incluindo os importados. Os dois índices da inflação brasileira podem ser encontrados no gráfico 04.

Gráfico 04: Inflação Anual Acumulada.



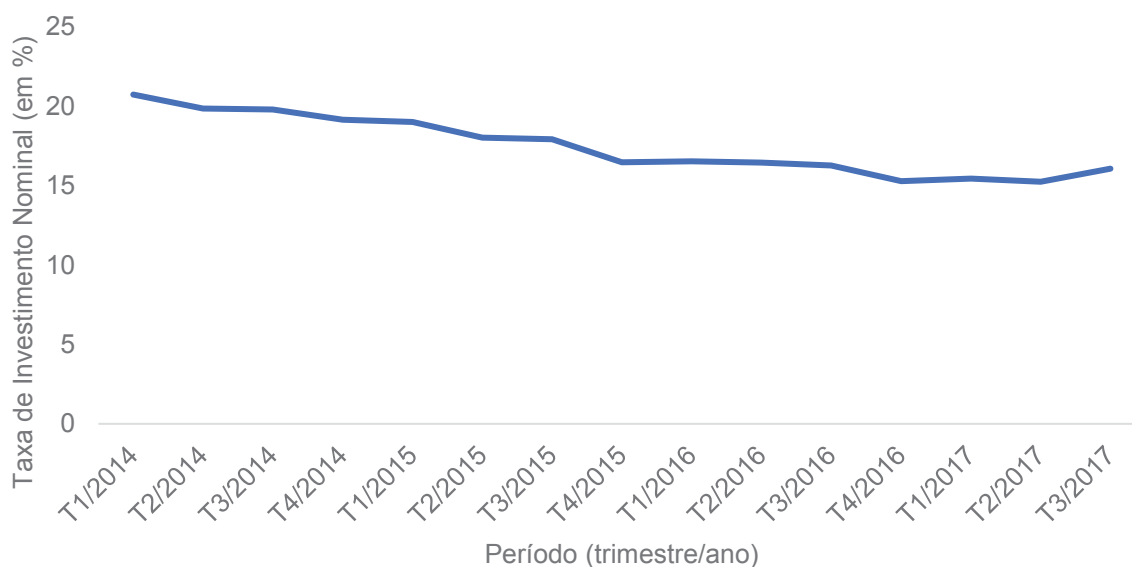
Fonte: Elaborado pelo autor com dados do IBGE (2018a) e da FGV (2018).

Os dados demonstram que a inflação brasileira acumulada em 2014 foi de 6,41% de acordo com o IPCA e 3,67% com dados do IGP-M. Em 2015 foi observada uma elevação na inflação que se agravou fechando o ano com 10,67% de inflação acumulada segundo o IPCA e 10,54% no IGP-M, o pior resultado durante os anos de crise econômica. A partir de 2016, o aumento generalizado nos preços continuou alto, porém com menos intensidade em relação a 2015, e o IPCA fechou o ano com 6,29% enquanto o IGP-M acumulado foi de 7,19%, desacelerando principalmente a partir de julho. Em 2017 a inflação fechou abaixo da meta

imposta pelo governo, e o IPCA acumulado foi de 2,50% enquanto o IGP-M evidenciou uma deflação de -0,53%.

A inflação alta aliado com a crise econômica produzem aumentos nos níveis de risco e incerteza do ambiente, e conduzem as empresas a uma política de esperar para ver para fazer investimentos, principalmente em equipamentos e estruturas (BACHMANN; BAYER, 2011). Em cenários de crise, é particularmente importante a elaboração de políticas por parte dos governos que ensejem atração e manutenção de investimentos, sobretudo externos. O desenvolvimento e crescimento econômico de um país exige investimentos (JUNIOR; JUNIOR, 2016). Um dos principais indicadores de investimento, é a taxa de investimento nominal, que representa uma medida da capacidade produtiva da economia, ela é o resultado da relação entre o valor corrente da formação bruta de capital fixo e o valor corrente do produto interno bruto (IBGE, 2018b). A taxa de investimento nominal pode ser observada no gráfico 05.

Gráfico 05: Taxa de Investimento Nominal (em % PIB).

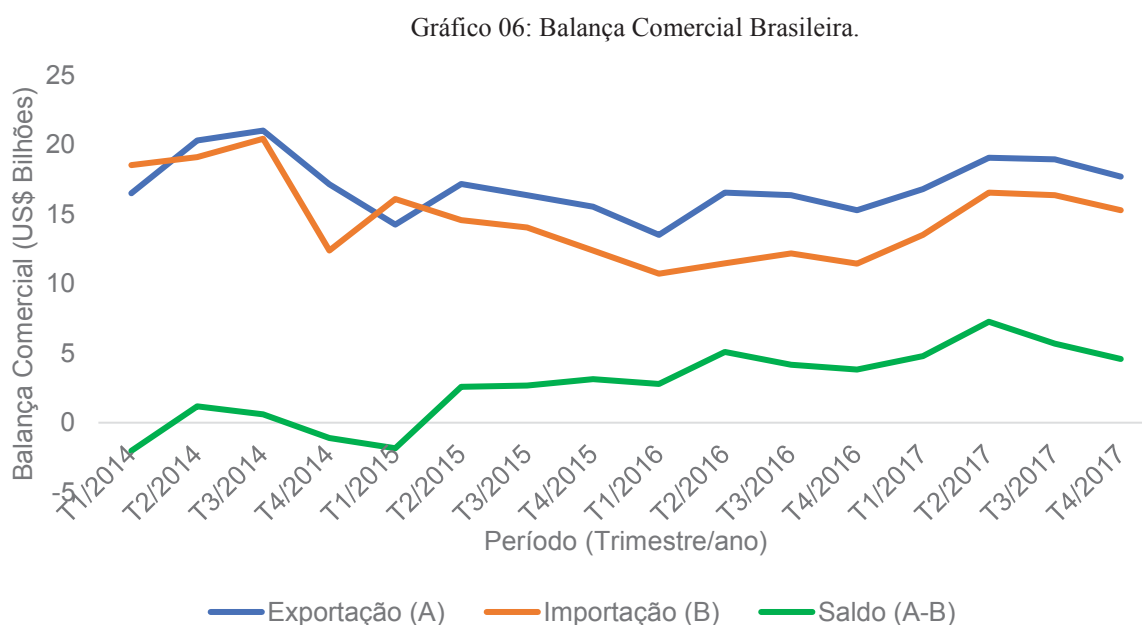


Fonte: Elaborado pelo autor com dados do IBGE (2018b).

A taxa de investimento nominal brasileira decresceu ao longo do período descrito no gráfico 05. O melhor valor observado foi de 20,74% do PIB no primeiro trimestre de 2014. O pior resultado registrado foi no segundo trimestre de 2017, onde a taxa de investimento nominal foi de 15,25% do PIB apenas. Durante o período evidenciado no gráfico, a taxa de crescimento do investimento foi negativa, caindo em média 1,68% a.t. Os dados evidenciam uma severa contração nos níveis de investimento no período de crise econômica, evidenciando a incerteza

com relação as expectativas futuras dos empresários. Foi apenas no terceiro trimestre de 2017 que ocorreu um aumento na taxa, onde o investimento foi de 15,25% no segundo trimestre para 16,08% no terceiro.

Outro importante indicador da saúde de uma economia, é a balança comercial de um país, que indica as exportações, importações e o saldo durante um determinado período. A economia brasileira recente, de acordo com Coelho *et al.* (2016) tem obtido a partir de 2006 uma expansão devido ao aumento das exportações com diversificação de destinos. Porém recentemente, com o agravamento do cenário político e econômico, houve queda nas exportações e na demanda pelos produtos nacionais (FARAGO, 2016). Os dados sobre a balança comercial brasileira foram coletados a partir do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC) e estão descritos no gráfico 06.



Fonte: Elaborado pelo autor com dados do MDIC (2018).

Com relação as exportações, foi observado que apesar da redução a partir do terceiro trimestre de 2014, onde houve uma queda de US\$ 21,0 bilhões para US\$ 17,2 bilhões no quarto trimestre, ocorreu um aumento nas exportações do período, passando de US\$ 16,5 bilhões no primeiro trimestre de 2014 para US\$ 17,7 bilhões no quarto trimestre de 2017, ou seja, um crescimento médio de 0,43% a.t. Com relação as importações, houve uma queda no período, passando de US\$ 18,6 bilhões no primeiro trimestre de 2014 para US\$ 15,3 bilhões no quarto trimestre de 2017, ou seja redução de 1,20% a.t. durante o período. No que diz respeito ao saldo,

houve um aumento no período em função da queda nas importações, passando de US\$ -2,0 bilhões no primeiro trimestre de 2014 para US\$ 4,6 bilhões no quarto período de 2017.

Além do ponto de vista financeiro e econômico, o lado social também tem sido afetado pela crise econômica. Seus efeitos têm sido demonstrados sobretudo nos elevados níveis de desemprego crescente que tem sido observado no contexto brasileiro. O desemprego para Singer (1996) atinge fundamentalmente os mais pobres e a classe média, contribuindo para o avultamento da pobreza. O desemprego se manifesta seja sob a forma de menor demanda por força de trabalho, seja pela redução da remuneração real dos trabalhadores. Para evidenciar o desemprego foi selecionada a taxa de desocupação da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD) elaborada pelo IBGE (2018c). Os dados da taxa de desocupação estão descritos no gráfico 07.



Fonte: Elaborado pelo autor com dados do IBGE (2018c).

A PNAD é uma pesquisa por amostra probabilística de domicílios, de abrangência nacional, planejada para permitir a investigação contínua de indicadores sobre trabalho e rendimento (IBGE, 2018c). Os dados da taxa de desocupação, também chamada de taxa de desemprego, evidenciaram um acentuado aumento ao longo do tempo na economia brasileira. O menor valor de desemprego observado no período foi de 6,53% no quarto trimestre de 2014. O maior valor da taxa de desocupação foi de 13,30% e ocorreu segundo trimestre de 2017. A taxa média de crescimento do desemprego no período foi de 3,93% a.t. Cabe destacar que no

terceiro trimestre de 2017, ocorreu uma queda no desemprego, passando de 13,30% no segundo trimestre para 12,60% no terceiro, que se manteve no quarto trimestre.

Em síntese, foi evidenciado que a economia brasileira tem sido marcada por governos e debates de diferentes posições teóricas e ideológicas. Durante a crise financeira internacional de 2008, o governo respondeu com políticas keynesianas bem-sucedidas que minimizaram os efeitos da crise. No entanto, a partir de 2014 a atuação do governo se mostrou ineficiente e conduziu o país a uma de suas maiores crises econômicas. O agravamento da crise criou condições para o governo de Dilma sofrer um processo de impeachment, sobre o pretexto de créditos suplementares sem o amparo da norma jurídica. Enquanto para uma parcela da população, o processo foi legítimo e legal, para outra, o impeachment foi contestado, politicamente motivado, e ocorreu por meio de um bloqueio político que levou a gestação de um golpe. Qualquer que seja a perspectiva, no entanto, a crise produziu efeitos nocivos, amplificando a incerteza em relação ao futuro, conduzindo a perda de confiança dos empresários que impactou no ambiente de negócios das empresas. Os dados apresentados evidenciam uma piora em diversos indicadores econômicos e sociais, o que causa externalidades negativas para as organizações.

4.2 APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS ANALISADAS

Nesta seção estão descritas as seis organizações estudadas nesta dissertação: Agres – Agricultura de precisão; CarlaFuganti – Profissionalização de Pequenas Empresas; Contabilizei – Contabilidade Online; Hariken – Tecnologia da Informação; NSinova Núcleo – Software e Inovação; Rodoviária Online – Passagens sem sair de casa.

4.2.1 Agres – Agricultura de Precisão

A Agres (<https://agres.com.br/>) é uma das principais marcas nacionais em agricultura de precisão, focada em inovação e pesquisa do plantio a colheita. A Agres é uma empresa de engenharia que nasceu para desenvolver soluções de automatização para a agricultura, incluindo o desenvolvimento de sistemas de piloto automático, sistemas de mapas, navegação e GPS, telemetria, controles de pulverização e fertilização. Mais recentemente, a empresa começou a atuar em sistemas de plantio, IOT (*Internet of things*) e IA (inteligência artificial). A Agres possui um extenso *know-how* com a parte de *hardware*, automação, *software* e aprendizagem de máquina, bem como a integração destes sistemas. A empresa busca ser uma

parceira dos produtores rurais e investe constantemente na pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, buscando proximidade com a realidade brasileira. Esta empresa oferece como diferenciais competitivos a usabilidade, permitindo a operação fácil e intuitiva pelos produtores; a customização total das soluções, a melhor relação entre custo e benefício do mercado e suporte técnico próximo e acessível.

A empresa já é reconhecida há mais de 10 anos como referência de inovação e tecnologia aplicada ao agronegócio. A Agres utiliza a automação e tecnologia desde as etapas de preparo do solo, garantindo suas necessidades químicas e físicas por meio de mapas de aplicação, garantindo as quantidades adequadas de fertilizantes e reduzindo os desperdícios de insumos. Na fase de plantio reduz as sobreposições e falhas entre as linhas do plantio; facilita as operações noturnas com o piloto automático e aumenta a produtividade com o uso das máquinas. Na etapa de cultivo, minimiza perdas por esmagamento durante a operação, reduz o uso de defensivos agrícolas e garante uniformidade e maior qualidade na pulverização. Na fase de colheita, reduz o tempo e aumenta a uniformidade da colheita, minimiza os custos operacionais com maquinário e produz uma base de dados sobre a produtividade da safra. O sistema de automação garante precisão e traçados perfeitos mesmo em terrenos adversos e faz compensações.

4.2.2 CarlaFuganti – Profissionalização de Pequenas Empresas

A empresa CarlaFuganti (<https://carlafuganti.com.br/>) é um negócio digital que tem como principal objetivo auxiliar na profissionalização de pequenas empresas. Este negócio se construiu à imagem de sua fundadora e atua principalmente por meio de um canal de comunicação online oferecendo cursos e treinamentos para empresários, empreendedores e profissionais autônomos de todo o Brasil, possuindo deste modo, a escalabilidade característica de uma startup. O negócio também atua na captação de clientes e promoção da empresa por meio de palestras, consultorias, cursos presenciais e trabalho voluntário. A concepção inicial do negócio era a de fornecer ferramentas e instrumentos de gerenciamento financeiro para os clientes, mas foi se modificando ao longo da etapa de desenvolvimento em função das necessidades básicas de administração e organização dos negócios que os clientes possuíam. A partir de então, o principal produto desta empresa é um método desenvolvido pela empreendedora, baseado em seu conhecimento e experiência, para organizar pequenas empresas e auxiliar em seu desenvolvimento.

4.2.3 Contabilizei – Contabilidade Online

A Contabilizei (<https://www.contabilizei.com.br/>) é uma empresa líder e pioneira em seu segmento e que possui como objetivo revolucionar uma área que ainda é obscura para a maioria dos empresários brasileiros: a contabilidade. A Contabilizei é responsável pela contabilidade de micro e pequenas empresas de todo o Brasil, auxiliando mais de 10 mil empresas nos seus cinco anos de história. A empresa atua desde a abertura de novos negócios, até a gestão das finanças do dia a dia de forma descomplicada por meio de um painel de controle simples e ágil, e contando com uma ampla equipe de suporte, proteção e segurança das informações dos clientes, um elevado índice de fidelidade dos clientes e um preço acessível as organizações brasileiras. A Contabilizei entrega os mesmos serviços que um escritório regular de contabilidade, porém com uso de tecnologia e sistemas de informação para conseguir escalabilidade em todo o Brasil e uma ampla redução nos custos para os clientes.

4.2.4 Hariken – Tecnologia da Informação

A Hariken (<https://www.hariken.co/>) é uma startup que traz a proposta de capturar, segmentar e exportar os dados das organizações de seus clientes, para diversas ferramentas, impactando em suas audiências com alta assertividade e transformando o universo de dados em segmentos, em *marketing* e em resultados. O principal produto desenvolvido pela Hariken é o *Universal Data Manager* (UDM), uma plataforma que possibilita aos clientes fazer a gestão completa dos seus dados *Big Data* em um único lugar, de modo fácil e descomplicado. Em resumo esta plataforma permite a unificação dos dados, o armazenamento, a segmentação para diferentes públicos mercadológicos, a exportação dos dados para múltiplas ferramentas e permite a tomada de decisões e a criação de campanhas de *marketing* em cima dos dados.

A Hariken permite a utilização dos dados em várias ferramentas: *Data Warehouse*, que inclui o histórico dos dados e o mapeamento de toda a jornada do cliente para a criação de estratégias complexas; *Customer Data Platform* (CDP), que permite a unificação de todas as informações dos consumidores em um único local; e-mail *marketing*, segmentados com dados internos e externos; *Marketplace* de dados, que dá acesso ao *open data marketplace*, possibilitando a troca e compra de dados para campanhas de *marketing*; *Social Ads*, que permite a segmentação dos dados para criar audiências; e a mídia programática, que permite a melhor segmentação dos dados para impactar o público correto.

4.2.5 NSInova Núcleo – Software e Inovação

A NSInova (<http://www.nsinova.com.br>) é uma empresa de *softwares* sob encomenda que está envolvida com inovação desde a sua criação. A Núcleo prima por produtos de alta qualidade focados na solução de gestão para empresas modernas e competitivas. Um de seus diferenciais é a agilidade no processo de desenvolvimento de softwares potencializado por meio da aplicação da teoria de *Enterprise Architecture* e do conceito de *Building Blocks*, que permitem a produção de softwares e componentes de alta coesão e baixo acoplamento. Desde sua fundação, em 2009, seu objetivo é atuar como o núcleo de um conjunto de organizações voltadas para tecnologia da informação, mais especificamente para projetos de software. Foi nomeada de Núcleo de Serviços Empresariais Estratégicos, Softwares e Acessórios cuja sigla é NSEE, convertida posteriormente para NS2E, nome utilizado pela empresa até início de 2015.

Em 2015, surgiu a necessidade de rever alguns conceitos e estratégias utilizados pela empresa até então. Essa revisão incluiu a mudança de contrato social, redesign do logo e site, uma revisão na missão, valores e visão da empresa; além, também, de outras ferramentas essenciais para o desenvolvimento da empresa. A empresa atua em aplicações *web*: Desenvolvimento de *web site* institucional, *hotsite*, *landing page*, portais, e *e-commerce* para o consumidor (B2C) e para empresas (B2B); e em mobilidade: por meio do desenvolvimento de aplicativos para smartphones, que auxilia na facilidade de uso e na redução de custos. A NSInova atua no desenvolvimento de softwares sob encomenda para criar soluções exclusivas e resolver os problemas dos clientes; em plataformas profissionais: cadastramento, montagem do documento no formato exigido (NFC-e, NF-e, NFS-e e outros), integração com logística, solicitação de autorização de emissão junto à SEFAZ do Estado; e em sistema de gestão para o varejo, possibilitando uma melhor gestão dos negócios dos clientes.

4.2.6 Rodoviária Online

A Rodoviária Online (<https://rodoviariaonline.com.br/>) é uma empresa pioneira em seu segmento que atua a mais de 13 anos por meio de um portal que permite a compra de passagens de ônibus com apenas alguns cliques, de maneira rápida, descomplicada, intuitiva e sem precisar sair de casa. O sistema desenvolvido pela empresa Rodoviária Online funciona como um portal de informações e como um guichê virtual que possui parceria com as principais viações do país, e por isso, é capaz de oferecer passagens rodoviárias para mais de 5000 destinos, incluindo desde as principais capitais brasileiras até as cidades mais remotas, onde o

cliente só precisa colocar as cidades de origem e destino, selecionar as datas de interesse, e comprar por meio digital. O portal da Rodoviária Online também permite a escolha dos preços e possibilidades de parcelamento de passagens de ônibus em até 12x de modo rápido, fácil e seguro.

4.3 GERENCIAMENTO DA INCERTEZA

A economia brasileira, após um período de expansão (2004-2013) no qual a taxa média de crescimento do produto interno bruto (PIB) foi de 4,03% a.a., acompanhado por um processo de melhoria na distribuição de renda e na pobreza, contraiu-se abruptamente a partir de 2014, levando a uma crise econômica. Entre as causas, destaca-se uma sucessão de choques negativos que contaminaram a política econômica e impediram uma atuação estabilizadora por parte do governo (PAULA; PIRES, 2017). Isso levou o país a sofrer uma forte e prolongada recessão em 2015, 2016 e parte de 2017, com um PIB negativo de -3,85% em 2015, -3,60% em 2016 e -0,01% no primeiro trimestre de 2017 (IPEADATA, 2018). Esta desaceleração econômica veio acompanhada por uma piora em vários indicadores econômicos e sociais. Entre esses, o desemprego que, de acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018c), estava em 6,8% em 2014 e subiu para 12,6% em 2017. Aliado a isto, se destaca uma inflação que atingiu 6,41% em 2014, 10,67% em 2015 e 6,29% em 2016, segundo o índice IPCA, calculado pelo IBGE (2018c).

Em relação aos efeitos da crise econômica 2015-2017 para as empresas analisadas, foi afirmado em uma das empresas da amostra que a crise atrapalhou e influenciou no mercado, causando redução nos gastos e investimentos dos clientes, reduzindo a demanda e as vendas da empresa:

(...) “só nos atrapalhou, só nos atrapalhou, muito, muito, porque o mercado todo ficou meio estagnado, não havia assim perspectiva de melhorar, era geral, e muitos potenciais clientes tinham, usavam até como desculpa a crise, como muitos já tinham cortado investimentos né, não queriam fazer novos investimentos pra este tipo de serviço.

Então quando veio o momento de crise, isso acaba logicamente afetando todos, todas as cabeças né das empresas, as cabeças pensantes, e muitos enxergam aquilo ali como uma situação de não ficar muito a vontade de fazer investimentos, isso como te falei, isso prejudicou bastante, mas também não nos impediu de continuar no nosso... na nossa trajetória, no nosso caminho, porque a gente sabia que isso era passageiro né, como acontece no Brasil de tempos em tempos, né, era um momento político principalmente que a gente estava vivendo. Mas de qualquer forma as coisas aconteceram a uma velocidade muito menor do que poderia ter acontecido.” [E2].

Neste sentido, o empresário relatou que o ambiente de crise impactou o seu negócio em função da estagnação, da redução nos investimentos dos clientes, o que teve um impacto bastante acentuado na empresa. Na visão de Penrose (1959), durante as crises econômicas, as empresas encolhem em tamanho, o declínio na demanda e nos financiamentos geralmente se manifesta com uma forte restrição aos planos de investimento, forçando as organizações a cortarem custos, desinvestirem e venderem ativos. Estes aspectos foram evidenciados em algumas empresas da amostra. Apesar disto, este empreendedor relatou que a crise não impediu a empresa de continuar suas atividades. Este trecho está de acordo com as observações de Teece, Peteraf e Leih (2016), de que decisões corretas sob incerteza profunda requerem um gerenciamento empreendedor, buscando novas oportunidades e implementando transformações. Neste sentido, o empreendedor relatou que apesar do panorama negativo para a organização, isto não impediu uma busca por oportunidades e soluções que no futuro iriam permitir que a empresa pudesse se recuperar e crescer, mesmo com a crise.

De modo semelhante, nesta outra empresa:

“Então nós fizemos as nossas primeiras vendas, e foi aí que a gente começou a ter um feedback do mercado. Então a crise nos atrapalhou no sentido de que o mercado estava tendo uma reação muito lenta, mas, nós não deixamos em nenhum momento de dar continuidade naquele processo, naquele trabalho que nos entendíamos que era passageiro.” [E3].

Esta empresa, é uma das mais recentes dentre as organizações consultadas e nasceu durante o início da crise econômica. Foi relatado pelo empreendedor que a crise influenciou muito no mercado porque ele estava com uma resposta muito lenta frente a novos produtos e novas empresas. Entretanto, o empresário apontou que sabia que a crise seria passageira e que iria passar. Neste sentido, Teece, Peteraf e Leih (2016) argumentam que dada a ausência de mecanismos de mercado para se proteger, as organizações precisam de gestão empreendedora e capacidades dinâmicas fortes de forma a responder com agilidade as pressões do ambiente. Este trecho também está de acordo com Teece (2018), que afirmou que as capacidades dinâmicas são uma mentalidade dos empreendedores tanto quanto um conjunto de processos e ferramentas. Para o autor, não basta uma empresa apenas pensar em seu presente e imaginar o futuro, mas também é necessário traçar e executar os passos para tornar o futuro em realidade.

Nesta outra organização, isto ocorreu de modo semelhante, o empresário afirmou ter sofrido com os efeitos da crise, no entanto, se mostrou confiante em relação ao futuro:

“(...) Se a estratégia for certa também, do ponto de vista do meu negócio nesses últimos dois anos, não foi bom. A gente não teve o crescimento esperado, a gente não teve um desenvolvimento consistente. Apesar de eu ter um amigo que está dirigindo

uma empresa que ele cresceu 185% no passado, porque pegou um nicho de tecnologia que as empresas precisavam. Agora de uma maneira geral as empresas de tecnologia elas devem crescer nos próximos dois anos pelo menos a uma taxa de 20%, pelo menos. [E5].

Ainda de forma semelhante, nesta outra empresa:

“A gente tem sofrido um impacto direto sim, porque isso a crise sempre causa, apesar de o agronegócio não sofrer muito com a crise, e ter sido um dos dois setores que não sofreram com a crise e tiveram PIB positivo, e o agro teve um saldo muito positivo, foi o que puxou a balança comercial pra cima.

Mas sim a gente sentiu bastante o impacto da crise porque hoje a maior parte dos negócios são atrelados em é fornecer sistemas para fabricantes, então os nossos sistemas de controle de automação nós vendemos para as fabricas, nós temos um modelo também de venda para os clientes finais, ou *aftermarket* né, é... mas ele ainda não é uma parte tão grande quanto comparado com fabricas, então fábrica é assim, parou, você tem queda na venda de auto propelido, você tem queda na venda de implementos, a gente acompanha essa queda porquê... enfim as coisas estão amarradas diretamente.” [E6].

Neste negócio, apesar da empresa estar inserida no agronegócio, que foi um dos setores que não foi impactado pela crise e obteve um PIB positivo, foi relatado que as características dos produtos são voltadas para fábricas e indústrias, que foram bastante impactados pela crise, consequentemente, esta empresa sofreu com os impactos da crise. Este extrato está de acordo com as observações de Kahle e Stulz (2013), de que as crises afetam a demanda do produto das empresas, aumentando a incerteza sobre o futuro, levando a uma redução nos dispêndios de capital para investimentos. Adicionalmente, Wooten e James (2008) afirmam que em períodos de crise econômica, aumenta a incerteza no ambiente, o que acaba afetando toda a organização, inclusive sua capacidade de sobrevivência. Neste sentido, ações concretas eram necessárias para renovar a organização, conforme apontado por Teece (2018), e uma busca empreendedora por novas oportunidades e tendências de negócios se faziam necessárias, conforme Teece, Peteraf e Leih (2016). Complementarmente, Njissen e Paauwe (2012) afirmaram que neste tipo de ambiente, as organizações só podem sobreviver por meio de práticas gerenciais que habilitem a agilidade organizacional. Carvalho et al (2017) também evidenciou a importância da agilidade para explicar como as organizações se desenvolvem em face deste tipo de mudança súbita e inesperada.

Analisando outra organização:

“Com certeza as crises influenciaram, eu acho assim, o cenário político e econômico, principalmente o econômico, ele influencia muito nas atividades das empresas. A gente sabe que quando a empresa não consegue produzir, não consegue vender, não consegue gerar receita, ela segura todos os custos, todas as despesas que ela pode ter,

seja desde demitir, que é a situação mais extrema, mas ainda deixando de investir. Como eu trabalho com um investimento que eu quero que o empreendedor faça, que eu quero que ele compre, meu produto é de primeira necessidade, mas talvez o cliente não enxergue naquele momento porque a pessoa está numa situação financeira ruim, de crise.” [E1].

Nesta empresa, a crise foi apontada por influenciar principalmente nos clientes, por meio do cenário político e econômico. O empreendedor destacou que os clientes estão em condições financeiras ruins para fazer novos investimentos em função da crise, consequentemente, ocorreu uma diminuição nas vendas. Esta observação está de acordo com Kahle e Stulz (2013), que afirmaram que as crises econômicas afetam a demanda do produto das empresas, aumentando a incerteza sobre o futuro, levando a uma redução nos dispêndios de capital para investimentos. Este empresário descreveu um ambiente de incerteza, pois não há como realizar mensurações quantitativas sobre o que pode acontecer no futuro, não é um ambiente de risco, é um ambiente de incerteza profunda onde não é possível medir os possíveis resultados que irão se descortinar, o que está de acordo com as definições de incerteza de Knight (1921), Lowrance (1976) e Teece e Leih (2016). Também foi evidenciado neste trecho, que como o ambiente é de incerteza, mecanismos e técnicas de gerenciamento de risco são de pouca ajuda, e a empresa precisa fazer ajustes e adaptações para que possa se manter competitiva, e neste sentido, a agilidade organizacional e as capacidades dinâmicas é um atributo importante nas mãos de bons administradores, conforme apontado por Teece, Peteraf e Leih (2016).

Foi evidenciado que nos estratos que a crise econômica afetou negativamente nas empresas. Entretanto, apesar da crise econômica ter causado efeitos adversos que impõem entraves ao seu crescimento, as empresas analisadas têm conseguido gerenciar mesmo no ambiente de crise econômica e incerteza:

“Então, eu acho que isso é processo que vem evoluindo a bastante tempo né, então a gente está chegando agora digamos no fundinho do poço, mas dizem que é bom estar no fundo do poço né, porque se você não cavar mais, você não afunda mais, dali é só pra cima, então é a melhor posição pra você estar, pra pode refletir e tomar novas decisões. Eu acho o seguinte: na área de tecnologia nós temos algumas questões que estão à tona né... que a gente está com uma evolução muito rápida, e com pouca capacidade de acompanhar.

Então tecnologia tá provocando algumas revoluções nos negócios, algumas mudanças substanciais nos negócios. Essas situações de ruptura, é sempre bom pra isto, então do ponto de vista do meu negócio, nós estamos no melhor momento, por que? Porque nós chegamos no fundo do poço nós temos um monte de problemas pra resolver e a tecnologia é uma parte da solução dos problemas, então nós estamos exatamente no lugar certo, não sei se nós temos a estratégia certa, mas o lugar e a hora é certa.

No sentido de que, se a gente conseguir... tenho um amigo que praticamente fechou a empresa dele, não aguentou o processo da crise, embora estivesse no mesmo grupo pensando a mesma coisa, mas ele tinha uma base de sustentação não muito boa, as empresa que se prepararam e se sustentaram nesse período, a tendência é que elas saiam agora... voando... por que?

(...) Porque elas utilizamos esse período de baixa para ir se preparando, pra ir se estruturando, analisando processos, pra ver vendas, coisas... né, e projetando aquilo que poderia ser... né, então tem algumas empresas por exemplo, tem um dos meus amigos que entrou de cabeça a partir de 2015 na indústria 4.0 tá, então ele deve estar fazendo produtos que a indústria 4.0 vai começar a comprar dele agora. Então a tendência é que a gente consiga uma alavancagem agora um pouco melhor e talvez a gente consiga transitar numa faixa acima dos 20% de crescimento.” [E5].

Deste modo, o empreendedor relatou que a crise econômica, apesar dos efeitos adversos que impõem a empresa, também é uma ótima oportunidade para gerar reflexões e novas ideias de negócios que podem tirar a empresa da crise e garantir um desempenho superior. Este trecho condiz precisamente com Teece (2018), que afirmou que as capacidades dinâmicas são uma mentalidade dos empreendedores tanto quanto um conjunto de processos e ferramentas. Para o autor, não basta uma empresa apenas pensar em seu presente e imaginar o futuro, mas também é necessário traçar e executar os passos para tornar o futuro em realidade. Este empresário chamou atenção também para a necessidade se preparar antecipadamente aos seus efeitos e ir executando o planejamento para capturar novas oportunidades e renovar a organização. Este tipo de gerenciamento está de acordo com Teece, Peteraf e Leih (2016), que apontaram que dada a ausência de mecanismos de mercado para se proteger, as organizações precisam de gestão empreendedora e capacidades dinâmicas fortes de forma a responder com agilidade as pressões do ambiente. Para os autores, estes são elementos centrais no gerenciamento dos riscos e incertezas do ambiente competitivo.

“Então eu acabei analisando e juntamente com o meu filho que me apresentou esse projeto, acabamos decidindo por colocar, fazer parte dessa ideia, desse sonho, porque naquele momento era um sonho, e arriscamos. Como um investidor anjo, você não tem garantia nenhuma

(...) com todas as dificuldades que nós temos no nosso país, né temos muitas dificuldades, mas tentamos fazer o melhor que a gente pode, com todas as limitações, com muita interferência no sentido de... não ter uma ajuda de fato, né, pra empreendimentos como o nosso, muito se diz, muito se fala, mas pouco se faz, se diz ai fora que o governo federal, estadual, municipal, está de portas abertas pra receber os empreendimentos, ajudar, mas isso é muita propaganda, todo mundo quer tirar foto, sair bem na foto, mas na hora de fazer de fato uma ação concreta, você sempre tem que trilhar os mesmos caminhos da burocracia, não existe nenhuma facilidade, nenhuma proximidade.

Então vida de startup, vida de empresa, não é nada fácil, ela se torna uma empresa como qualquer outra, uma startup é uma empresa como qualquer outra, não tem nenhuma tratativa diferenciada, então tem que pagar seus impostos, tem que ter dinheiro pra pagar todos os encargos sociais para as pessoas que estão na sua folha de pagamento, então paga seus impostos como qualquer empresa normal, então é um leão por dia.” [E2].

Nesta organização, o entrevistado apontou que o negócio nasceu em um ambiente de incerteza, onde não se tem garantia de nada. Este trecho condiz que a observação de Teece, Peteraf e Leih (2016) de que a incerteza caracteriza tudo aquilo que é desconhecido e duvidoso, onde não é possível se proteger nem fazer previsões. Neste sentido, Penrose (1959) assevera sobre os efeitos das incertezas e a forma como influenciam sobre os vários cursos possíveis de ações. Se eles forem muito elevados a firma pode se recusar a agir, ou passar a agir de forma muito limitada, restringindo os investimentos e deixando de capturar possíveis oportunidades. Por outro lado, Petrakis e Konstantakopoulou (2015) evidenciaram que as capacidades permitem que os empreendedores utilizam os recursos disponíveis e os mobilizam para o desenvolvimento organizacional, mesmo neste tipo de ambiente. No trecho, o entrevistado afirma que quando entrou fazer parte da organização, que iniciou suas atividades no início da crise econômica, não havia garantia de nada, e não se sabia que a organização ia continuar suas atividades. Isto está de acordo com Platt e Huettel (2008), que definem a incerteza como o estado psicológico em que um tomador de decisão não possui conhecimento sobre o resultado decorrente de suas escolhas, e também com a definição de incerteza de Nilakant e Rao (1994), que apontam a incerteza como o conhecimento incompleto sobre o esforço realizado e o desconhecimento dos resultados que serão obtidos.

Já nesta outra empresa, o empreendedor afirmou que a empresa não tem sofrido com a crise econômica porque está não atingiu o setor que ele está inserido, que segundo este, está em expansão no Brasil:

“A crise não tem impactado no nosso negócio e eu vou te dizer o porquê. Então impactos da crise graças a Deus não teve, e eu acho que foi por duas variáveis que explicam isso: primeiro falando do *E-commerce* no Brasil como um todo. É... com exceção, e eu estou falando muito do *E-commerce* de serviços tá? Não do de entregas, até mesmo porque o de entregas teve um problema sério até mesmo gerado pelos correios.

Mas o *E-commerce* de serviços, ele vem crescendo muito no Brasil, serviços que eu digo é tudo isso que é entregue online, seja música, seja serviços, seja passagem, seja turismo. Enfim todas as entregas que são online. É um mercado que está em franca expansão no Brasil como um todo. Então graças a Deus a crise não chegou, e eu falo isso conhecendo bastante desse mercado de serviços no Brasil.

E essa passagem da crise como eu comentei com você, passou longe do nosso setor de serviços no *E-commerce*. O *E-commerce* no Brasil realmente ele bateu recordes de vendas.” [E3].

Em outra empresa da amostra, o cenário futuro da empresa foi identificado como positivo, em função das características do produto atender uma necessidade:

“O nosso cenário é positivo, então a gente é otimista, a gente sempre se preocupa em ter um melhor serviço um melhor produto, então as coisas que estão nas nossas mãos, a gente tem que fazer da melhor maneira possível. Eu não sei se no futuro tiver mais uma crise alguma coisa e a gente tiver lançar um produto novo, um produto diferente, a gente sempre vai tentar ajudar o empreendedor de alguma maneira e espera que isso se reflita em mais clientes e satisfação.

(...) Eu diria que tiveram setores bem mais afetados do que a gente, eu não diria que não afetou até porque sempre que uma crise atinge um país todo mundo é afetado de alguma maneira... mas, é... a natureza da oferta do nosso produto ajuda uma pessoa que por exemplo já tem uma empresa e paga R\$ 500,00, R\$ 600,00 reais a vir pra gente. Então eu diria que tem setores que foram bem mais afetados do que a gente.” [E4].

O entrevistado ressaltou que a crise afetou o negócio em alguns aspectos, mas em relação a outros setores, estes foram mais afetados. Foi destacado que um produto que atende as necessidades dos clientes, e procurar atingir suas necessidades e prestar um bom serviço, foi o que auxiliou a empresa a não sofrer com os efeitos da crise econômica. Isto está de acordo com Reeves e Deimler (2011) que apontaram que, a fim de se adaptar, uma empresa deve estar atenta para sinais de mudança do ambiente externo, decodificá-los e atuar rapidamente para refinar ou reinventar seu modelo de negócios e até mesmo remodelar a paisagem de informações de sua indústria. Neste sentido, o gestor mostrou a importância de ajudar os clientes, desenvolver novos produtos e melhorar os existentes. Esta capacidade adaptativa ou adaptabilidade é considerada uma nova capacidade competitiva em resposta à incerteza da economia da inovação presente nos mercados atualmente (SALMONES; YIN, 2014). Estes aspectos adaptativos estão no centro das capacidades dinâmicas e da agilidade organizacional. Foi apontado por Franken e Thomsett (2013), que a capacidade de se adaptar rapidamente e se manter flexível é essencial para obter vantagem competitiva e lidar com as mudanças, transformações e incertezas no ambiente externo.

De modo semelhante em outra organização:

“Por outro lado, apesar da crise, nós estamos desenvolvendo esse outro lado, que é coisa mais recente, de atender o varejo, de atender o *aftermarket*, que é aquele cliente que já tem o pulverizador, aquele cliente que já tem o implemento de distribuição e ainda não tem automação, ele pode comprar o nosso sistema e instalar na máquina dele e a máquina dele passa a ter a automação. Então esse foi um caminho que nós

desenvolvemos nos últimos anos pra escapar um pouco dessa forte amarração com as fábricas e explorar novos clientes finais.

Então este ano o cliente resolveu que não pode comprar uma máquina nova, mas como é que eu posso melhorar a tecnologia da máquina que eu já tenho?

Então ele pode só comprar o sistema e colocar aqui. Então sentimos os efeitos da crise por um caminho, e por outro conseguimos encontrar saídas por outras formas, se formos pensar em termos de fábricas, realmente nos últimos anos deu uma boa segurada, principalmente em função da crise, incerteza da eleição, e temos que admitir né, agora com o resultado da eleição definido, nós tivemos dois meses muito bons, no mês de outubro e novembro tivemos um *boom* de pedidos, eu acho que porque antes da eleição todo mundo segurava, segurava, segurava, aí teve especulação financeira, especulação de indústria, e enfim... mas agora com o resultado deu uma destravada. Recupera o ano todo? Não não recupera, mas dá um... dá um bom folego.” [E6].

Nesta empresa, que sofreu bastante com a crise quando está emergindo influenciando na demanda, foi apontado na entrevista que a organização conseguiu minimizar os efeitos novíços da crise econômica ao se aproximar dos clientes e desenvolver uma nova área em que a empresa não atuava anteriormente. Isto foi apontado como positivo, principalmente em função de que a organização atendia prioritariamente indústrias, que foram afetadas pela crise e reduziram os gastos e investimentos. Deste modo, a empresa monitorou um outro mercado e capturou esta oportunidade, a permitindo sobreviver, gerenciar e crescer mesmo em condições de crise. Desta forma, a empresa conseguiu gerenciar na crise, por meio de inovações tecnológicas, mudanças e alterações nos produtos, o que está de acordo com TEECE (2017a). Essas ações também estão condizentes que a observação de Wooten e James (2008), que apontaram que a agilidade é necessária para gerenciar a incerteza em crises econômicas, e com Teece, Peteraf e Leih (2016), que apontou que a incerteza em relação ao futuro, demanda um gerenciamento empreendedor, capturando as oportunidades do mercado e introduzindo transformações, e também com Teece (2018), que afirmou que as organizações precisam planejar o futuro e implementar ações concretas para renovar sua base de ativos e capacidades.

De modo semelhante, em outra empresa, a crise foi identificada como uma oportunidade de mercado:

“A gente enxerga a crise como uma oportunidade, porque se as empresas não fizerem nada, não mudarem o que elas estão fazendo, vão acabar afundando ainda mais. E hoje assim, a cada 10 empresas que eu converso, 11 delas querem vender mais, sair dessa situação, e todas elas me relatam que “tem a crise, está difícil pra todo mundo”, então a gente meio que acaba enxergando isso como uma oportunidade pra gente.

O nosso produto é focado em vendas, em ajudar elas a venderem mais, e justamente tirar elas da situação atual. Porque assim, se a empresa já é boa, está funcionando 100%, a gente não consegue gerar tanto impacto. Então tu pega uma empresa com um

dono que acabou de demitir, sei lá esse ano teve empresas aí que eu conversei que demitiu 30 funcionários dentre os 40, então sobrou 10 pessoas, uma situação bem feia, e tu ainda joga ele mais pra frente “cara daqui 6 meses se você não mudar a situação e continuar do jeito que está, como que você vai estar?” Então ele já vê bastante valor e que ele tem que mudar o que ele está fazendo hoje. Então assim em relação a crise a gente não tem sofrido muito, tem até vendido bastante aí.

(...) Eu sempre trabalhei com a incerteza, eu nunca tive o salário garantido, eu nunca tive apoio comercial garantido, e o sucesso nosso foi vender vender vender, e depois com o resultado, ter as comissões recebidas, e com isso reaplicar, fazer novos investimentos, e poder colher novamente, isto quer dizer que quanto mais você produz, mais você investe, e mais você vai colher depois no seu negócio.” [E1].

Nesta empresa, foi evidenciado o caráter de incerteza do ambiente, de não se ter como prever os aspectos que irão se revelar no futuro. Este extrato chama atenção para alguns aspectos citados por Platt e Huettel (2008), de que muitas decisões do mundo real têm uma forma de incerteza mais complexa, isso ocorre em função da distribuição dos resultados ser desconhecida. Os autores afirmam que embora os modelos e técnicas de gerenciamento existentes ofereçam uma estrutura teórica simples e poderosa para escolha sob risco, muitas vezes não conseguem descrever como deve ser a tomada de decisões do mundo real, caracterizado pela incerteza profunda. Neste sentido, evidencia-se para a importância de descrever a incerteza e seus efeitos, como um modo de compreender como as organizações operam e tomam decisões no mundo real. Este empresário também afirmou que a crise econômica tem sido vista como uma oportunidade, pois os clientes necessitam de um produto como o que a empresa oferece, o que está de acordo com as observações dos trabalhos de Wooten e James (2008), Njissen e Paauwe (2012) e Carvalho (2017), que apontaram que para gerenciar a crise econômica e a incerteza, é necessário desenvolver agilidade organizacional, transformando os impactos negativos em oportunidades.

Ainda em relação as expectativas para o futuro, este outro empresário apontou que:

“Se o Brasil vai reagir agora com a nova situação política a partir de janeiro de 2019, é uma incógnita, também. Nós acreditamos que deve melhorar, mas mesmo se não melhorar nós vamos continuar insistindo no nosso negócio, porque é uma situação que não tem mais volta, nós entendemos que o mercado está indo nessa direção, o Brasil está ficando um pouco pra trás, mas mesmo assim, é algo que não tem mais como você dar as costas.

Então, é porque é a tendência de todo o mercado, a não ser que a internet acabe né... a não ser que a internet acabe, que não se faça mais negócios online, que a tecnologia em termos de tudo aquilo que foi pensado em termos de internet, se for esse o caminho, nós estamos no caminho certo. Agora se estiver uma outra onda, uma outra novidade que vá mudar drasticamente a orientação que hoje existe, sim, aí não seria... teríamos que reavaliar, mas se a coisa continuar... vai ser a nossa vez.” [E2].

Neste trecho foi evidenciando alguns aspectos relatados por Sanchez (1995), o qual constatou que os novos padrões de competição de produtos, muitas vezes iniciados por empresas com flexibilidades superiores na criação de produtos, podem ser altamente desestabilizantes para as empresas que tentam aderir a estratégias de produtos mais tradicionais de baixo custo, diferenciação ou foco. Este empresário relatou que a organização possui uma estrutura flexível e um produto com potencial desestabilizante para organizações mais tradicionais, em função de seus aspectos inovativos e a incorporação de novas tecnologias que estão emergindo como tendência no mercado internacional, mas que ainda é pouco utilizado no Brasil, mas que é a tendência “a não ser que a internet acabe”. Este empresário também se mostrou confiante na retomada do crescimento econômico brasileiro com o novo governo eleito. Foi apontado também o papel do monitoramento e captura das oportunidades, em particular, o empresário afirmou que a empresa está indo em direção a uma oportunidade de mercado, a uma tendência monitorada, o que é condizente com as prescrições do conceito de capacidades dinâmicas e agilidade organizacional para este tipo de contexto turbulento.

De modo similar, em outra empresa:

“Eu acho que o país parece estar dando alguns sinais de retomada agora, esperamos que sim, e a gente é bem otimista, quanto mais empreendedores o país tiver vai ser melhor com todo mundo, em empreendedorismo, em criação de novos negócios, de novos empregos, eu acho que o Brasil precisa disso, e a gente está aqui pra ser um facilitador disso, então se a barreira para tu começar um novo negócio é “cara eu preciso abrir empresa, eu não sei abrir”, a gente abre para você de graça.

O que você vai pagar para ter uma empresa regularizada é uma fração do que você pagaria normalmente, então a gente considera que nós somos viabilizadores do empreendedorismo, essa parte da crise ética, bom isso é uma coisa que vem acontecendo há muito tempo, e que várias coisas estouraram e simplesmente saíram né, ficaram públicas agora, é... em parte, por isso, eu acho que toda essa polarização das eleições... que foi muito forte, né... dividiu o país em diferentes pontos de vista. Eu acho que o que o país falou foi que queria uma mudança, né, a gente sempre fala que quer mudança, mas a gente é sempre otimista aqui, a gente espera crescer, a gente acha que tem muito muito campo para crescimento, muita oportunidade.” [E4].

Nesta organização, que desenvolveu serviços inovadores que resolvem problemas dos clientes, está de acordo com as constatações de Reeves e Deimler (2011), que observaram que os modelos de negócios, estratégias, e as rotinas podem tornar-se obsoletas de forma rápida e imprevisível. Por este motivo, esta organização opera de modo adaptativo, utilizando a experimentação de novas formas muito mais amplamente do que os rivais. O monitoramento de mercado e experimentação de sinais exigem que uma empresa pense além de seus próprios limites e talvez trabalhe mais de perto e de forma inteligente com clientes e fornecedores. A

atuação desta organização, também está de acordo com Sorenson (2003), que apontou que os processos de experimentação e seleção permitem que a empresa aprenda na mesma medida em que vai aplicando e fazendo, para operar efetivamente em sintonia com as condições ambientais, através da experiência, o que leva a uma maior capacidade de adaptação em seu ambiente, o que é característico das capacidades dinâmicas e da agilidade organizacional. As organizações ágeis são aquelas que demonstram alta flexibilidade em ambientes caracterizados por uma alta intensidade e variedade de mudanças. É necessário velocidade para detectar as mudanças ambientais e responder adequadamente (WEBER; TARBA, 2014).

Neste sentido, este gestor apontou que estas questões são realizadas na organização por meio da forma como a empresa mantém uma relação próxima dos clientes, entendendo suas necessidades e as oportunidades que existem no mercado, implementando inovações por meio da aplicação do conhecimento e da experimentação contínua. Deste modo, a organização tem sido capaz de gerenciar a incerteza e crescer, mesmo em ambiente caracterizado pela crise econômica. Este gestor apontou também que acredita que o Brasil está dando sinais de retomada no crescimento, e que é bem otimista em relação a isto e ao empreendedorismo. De modo que, o ambiente externo não é tão relevante quanto as transformações internas que tem permitido que a empresa possa crescer e se desenvolver. Além disso, também foi apontado que a empresa trabalha com métodos de redução de custos dos serviços já existentes.

De modo semelhante, em uma outra empresa, o empreendedor também está bastante otimista com as mudanças no governo:

“Então como o presidente Bolsonaro, é... foi bem visto pelo mercado, pelos estudiosos de economia e tudo... e há muitos indicadores, ele ainda não tomou posse e não podemos ter certeza de nada né, mas tem indicadores que indicam que na gestão dele a situação do país vai melhorar financeiramente, economicamente. Então acredito, acredito nisso, que eu to feliz com essa possível melhora econômica, acho que se o mercado reagiu positivamente a ele os economistas e grandes empreendedores todos estavam positivos a ele, com a vitória na eleição tudo fica positiva.

Por outro lado, como a gente vem de uma crise muito forte, porque o governo Dilma foi assim em termos de números né, não estou tomando partido aqui, estou tentando ser bem neutra, mas em termos de números o governo Dilma foi um governo horrível, em termos econômicos pro país, a pior crise foi no governo dela, e na minha opinião esse foi o motivo pelo qual ela caiu, se você analisar todos os governos que sofreram impeachment ou que caíram desde a ditadura militar, desde antes né, desde Getúlio Vargas, a própria ditadura militar, Collor, Dilma, todos caíram porque a economia estava no fundo do poço, isso é minha opinião e baseado em coisas que eu ouvi conversando com economistas.

Então eu acho assim, não gosto do Michel Temer e isso eu falo, mas eu acho que ele foi um pouco melhor, com ele já deu aquele sabe... primeiro suspiro assim pra gente

recuperar a economia, e estou bem otimista com o Bolsonaro e com todas as medidas e to acreditando que a economia pode melhorar, o que pro meu negócio é essencial.

A gente sabe que ser empreendedor no Brasil é uma aventura, né porque além de todos os desafio relacionados ao nosso negócio a gente as barreiras políticas, econômicas e as fiscais, então é uma loucura empreender nesse país, não tem palavra pra definir que não uma loucura, e mas eu to otimista, eu acho que a economia vai melhorar, Brasil vai sim entrar numa curva ascendente econômica e que pro meu negócio isso vai ser excelente, vai ajudar a decolar a minha empresa, eu preciso que os clientes façam investimentos.” [E1].

Este extrato é interessante, pois evidencia alguns aspectos sobre incerteza e as crises econômicas. Entre os fatores que causam essas crises econômicas, desde Keynes (1936) tem sido apontado o papel da confiança e da incerteza como presentes em seu núcleo. De forma semelhante, Farmer (2017) afirma que diversas crises no Brasil foram causadas por crises de confiança nos mercados financeiros. No extrato da entrevista, a empreendedora evidenciou estes aspectos ao relatar que no período do governo da ex-presidente Dilma Rousseff, não havia confiança na economia, o que contribuiu com a crise econômica, já no período posterior, do governo de transição de Michel Temer, houve uma pequena mudança, onde os mercados reagiram de um modo um pouco mais positivo as mudanças e medidas que estavam sendo implementadas, e o país saiu da crise econômica. Por fim, a empresária se mostrou mais confiante no novo governo, em conformidade com as expectativas positivas para o mercado brasileiro.

Esses efeitos adversos de incerteza na crise econômica brasileira impõem entraves a criação, desenvolvimento e manutenção de capacidades que são necessárias para competir em uma economia global baseada na inovação. Por outro lado, as organizações analisadas conseguiram se desenvolver e crescer, apesar da incerteza ambiental e da crise existente. Foi identificado nas entrevistas que as empresas analisadas conseguiram gerenciar, crescer e inovar na incerteza durante a crise econômica brasileira devido a uma combinação de diversas capacidades organizacionais, entre elas, as capacidades dinâmicas, capacidades financeiras e agilidade organizacional. Nas próximas seções será evidenciado e aprofundado nos aspectos referentes a como as dimensões presentes nestes conceitos, de monitoramento, apreensão, reconfiguração, mobilização de capitais, investimentos, aprendizagem e aplicação do conhecimento, permitiram as empresas selecionadas para a pesquisa de campo crescer, se desenvolver, obter vantagem competitiva e gerenciar mesmo nas condições adversas de incerteza e crise econômica.

4.4 CAPACIDADES DINÂMICAS

Nesta seção, será apresentado a análise e discussão dos dados referentes a capacidades dinâmicas, que são “as habilidades da firma para integrar, construir, e reconfigurar as competências internas e externas para responder rapidamente aos ambientes em constante mudanças” (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997, p. 516). E podem ser divididas considerando as dimensões proposta por Teece (2007) de monitoramento, apreensão e reconfiguração.

4.4.1 Monitoramento

A primeira das dimensões é a de monitoramento do ambiente. Esta capacidade contém um forte elemento de diagnóstico, sentindo as oportunidades e ameaças. Esse cluster envolve a identificação, a detecção, o desenvolvimento e avaliação de oportunidades em relação ao ambiente competitivo (TEECE, 2007; TEECE, 2014). Foram utilizados os seguintes indicadores para identificar essa dimensão nas empresas: diagnóstico ambiental sentindo as oportunidades, e pela identificação, monitoramento, desenvolvimento e avaliação de oportunidades em relação às necessidades do cliente (TEECE, 2007; TEECE, 2014); por processos para identificar a mudança nos desejos de consumo dos clientes, processos para a inovação, e processo para identificar e selecionar tecnologias internas e externas para perseguir as oportunidades (WADHWANI; JONES, 2016); pelo reconhecimento de uma ameaça ou oportunidade que demanda atenção e uma resposta por parte da firma (CUMMINS, 2017) e; pela a noção instintiva de como obter sucesso e se manter alerta para agir conforme as oportunidades de investimentos lucrativas (PENROSE, 1959).

Inicialmente, identificou-se que a dimensão de monitoramento esteve presente nas organizações estudadas desde antes de existir a organização formalmente constituída. Portanto, constatou-se que esta dimensão foi importante não só para a mudança e evolução dos empreendimentos, mas também para sua criação e concepção da ideia do negócio e das atividades a serem desenvolvidas. Esta observação foi identificada nas entrevistas e pode ser observada em alguns trechos transcritos a seguir:

“Eu sou sócio de uma outra empresa que prestava serviço para uma multinacional. E essa empresa resolveu que ia assumir a parte de desenvolvimento de sistemas. Ia manter o contrato com a empresa, mas para atendimento, pra fazer o seu porte, o usuário, o treinamento ao usuário, mas a parte de desenvolvimento de sistemas ela mesma ia fazer.

Como eu era responsável pela parte de desenvolvimento, eu perdi meu emprego naquela empresa. E aí eu aproveitei o embalo que em setembro de 2009 tinha um conjunto de empresas que seriam obrigadas a adotar nota fiscal eletrônica, e eu projetei com um dos amigos sócios daquela empresa que ia sair junto comigo, eu projetei com ele de a gente construir um sistema de notas eletrônicas, e aí a gente construiu esse sistema e esse sistema entrou no ar no dia 01 de setembro de 2009.” [E5].

Nesta empresa, o empreendedor aproveitou uma mudança que estava ocorrendo em relação as notas fiscais e utilizou seu conhecimento para criar um negócio. Deste modo, empresa nasceu a partir do monitoramento de uma nova necessidade que as empresas estavam começando a enfrentar na época, que era a emissão de notas fiscais eletrônicas. Este trecho é condizente com a capacidade de monitoramento proposta por Teece (2007), que envolve a identificação, desenvolvimento e avaliação de oportunidades e ameaças do ambiente. Este trecho também está de acordo com a essência das capacidades dinâmicas, que é aproveitar o caráter dinâmico e de constante evolução do ambiente, para introduzir transformações. Neste sentido, Teece e Pisano (1994) já afirmavam que respostas estratégicas são necessárias quando a natureza dos mercados está se modificando e é difícil de determinar, utilizando para isso, de competências, habilidades, recursos e capacidades. O empresário utilizou suas habilidades e conhecimentos para monitorar uma oportunidade, e criar uma organização a partir disto.

Nos estratos a seguir, outras empresas também se criaram a partir de um diagnóstico de novas tendências e oportunidades do ambiente:

“A empresa iniciou como uma ideia, três jovens empreendedores me apresentaram esse projeto que eles tinham em mente desenvolver e eu analisei esse projeto. Eles tinham praticamente uma apresentação em slides que eles haviam feito, né, e tinha ali a ideia efetivamente do que seria e um plano de negócios e na cabeça deles o que seria o futuro do negócio.

A empresa basicamente ela teria um *software*, era o desenvolvimento de um *software*, e naquele momento eram três empreendedores, dois dos quais engenheiros mecânicos, e um terceiro que era um desenvolvedor. Um desenvolvedor que conhecia sobre programação, enfim. Ele seria o responsável pelo desenvolvimento daquele *software*.

Então eu acabei analisando e juntamente com o meu filho que me apresentou esse projeto, acabamos decidindo por colocar, fazer parte dessa ideia, desse sonho, porque naquele momento era um sonho, e arriscamos.” [E2].

Nesta empresa, foi identificada uma demanda de mercado que não era suprida, e também que a ideia de criação do negócio era um sonho, porém arriscado. Este trecho evidencia alguns aspectos sobre a dimensão de monitoramento, que por vezes é definida na literatura de capacidades dinâmicas como um processo formal de monitoramento e diagnóstico do ambiente, enquanto na realidade esta dimensão pode possuir uma natureza mais intuitiva e ligada com as

particularidades dos empreendedores. Neste sentido, Penrose (1959) já afirmava que a identificação de oportunidades do ambiente que podem levar ao crescimento da organização depende dos esforços de imaginação do empreendedor, de seu senso de oportunidade, e de sua noção instintiva de como obter sucesso. Nesta empresa, estes aspectos assumiram uma dimensão muito mais ligada com as particularidades dos empreendedores. Este empresário se mostrou bastante otimista com a proposta de valor deste negócio, que é ligada a tecnologia da informação, apontando como sendo inevitavelmente uma tendência de mercado que será cada vez mais demandada no futuro:

(...) O Brasil está ficando um pouco pra trás, mas mesmo assim, é algo que não tem mais como você dar as costas, porque é a tendência de todo o mercado, a não ser que a internet acabe né... a não ser que a internet acabe, que não se faça mais negócios online, que a tecnologia em termos de tudo aquilo que foi pensado em termos de internet, se for esse o caminho, nós estamos no caminho certo. Agora se estiver uma outra onda, uma outra novidade que vá mudar drasticamente a orientação que hoje existe, sim, aí não seria... teríamos que reavaliar, mas se a coisa continuar... vai ser a nossa vez. [E2].

Este trecho evidenciou um componente central das capacidades dinâmicas, que é o monitoramento do mercado, avaliando as oportunidades em relação as necessidades dos clientes, conforme apontando por Teece (2007) e Teece (2014). Os empreendedores identificaram uma tendência tecnológica ligada ao *big data e marketing* de conteúdo que estava emergindo no mercado internacional, e que no Brasil ainda era emergente. Com base neste diagnóstico, do que seria uma tendência futura inevitável, a não ser que a natureza da competição futura mude de forma muito drástica, e utilizaram este diagnóstico como base para elaborar uma ideia e um plano de negócios para suprir as necessidades do mercado que monitoraram. Por meio da dimensão de monitoramento, foi identificada uma oportunidade de negócios lucrativa do mercado, e que iria influenciar o desempenho e o desenvolvimento das capacidades e competências, bem como a própria evolução futura do empreendimento, ao longo de toda a sua trajetória futura.

Ainda neste sentido, Teece e Pisano (1994), e Teece, Pisano e Shuen (1997) já traziam a noção de que as capacidades dinâmicas estão enraizadas nos caminhos que a firma percorre. Isto se deve a noção de que a maioria dos recursos é cumulativa e se desenvolve ao longo do tempo através de uma série de investimentos coordenados, que envolvem compromissos com caminhos estratégicos. Estas questões referentes aos caminhos também são entrelaçadas pela posição dos ativos da organização, que de acordo com Pisano (2016), é dependente do desenvolvimento do estoque atual específico de tecnologias, propriedade intelectual, ativos

complementares, base de clientes, e o relacionamento externo com os fornecedores, de modo que o repertório futuro de capacidades de uma organização, é limitada pelas capacidades atuais. Isto também se relaciona com os processos internos da empresa, que incluem as diversas rotinas, ou padrões de práticas e aprendizado. Neste sentido, o caminho inicial pelo qual uma oportunidade é monitorada, e a própria razão pela qual a organização foi criada, possui impactos por toda a sua vida, incluindo as capacidades que podem ser desenvolvidas.

Nesta outra empresa, o monitoramento da oportunidade de mercado para a qual o negócio foi criado foi um dos fatores fundamentais para atingir um nicho de mercado que provém uma fonte de vantagem competitiva para esta organização:

(...) “eu diria que inicialmente foi a empresa conseguir atingir um nicho que de fato está resolvendo um problema dos clientes, o que é muito raro, e quando você lança o produto errado, é muito ruim, porque você constrói ele muito bem mas é um produto que não atende ou não resolve nenhum problema, então aqui a gente aprendeu a resolver um problema, a realmente atingir uma dor do cliente, e por isso sempre tem espaço para crescer, por isso temos muita oportunidade para crescer ainda aqui no Brasil.

Independente do cenário econômico, nós crescemos porque o nosso produto ajuda os clientes a lidarem com problemas do dia a dia e alivia suas dores, então isso faz com que tenhamos muitas oportunidades para crescer aqui ainda no país devido ao nosso produto, e até com as novas coisas que nós estamos sempre criando e ajustando para oferecer. [E4].”

Este é um dos motivos relatado pelo entrevistado pelo qual esta empresa é líder em seu setor, e condiz com a afirmação de Teece (2014) sobre o papel que o empreendedor desempenha na busca por oportunidades de mercado, detectando e entendendo as oportunidades, que é um dos elementos centrais nas capacidades dinâmicas. Este trecho evidencia a importância da capacidade de monitoramento tanto para a criação de uma organização como para a posterior permanência desta como líder de mercado em seu campo de atuação. Foi a busca empreendedora por oportunidades de negócios lucrativos que conduziu a identificação de uma necessidade não suprida no mercado, “uma dor do cliente”, que assim que identificada, foram mobilizados os recursos para capturar. A teoria do crescimento da firma de Penrose (1959) já trazia a noção de que a decisão de procurar as oportunidades é uma decisão empresarial que requer intuição e uma imaginação empreendedora, que precede a decisão econômica de levar adiante as oportunidades de expansão. Neste sentido, foi a partir do diagnóstico do mercado, que uma oportunidade foi identificada, e a organização criada. Estes aspectos do monitoramento também influenciam posteriormente no caminho, na posição de ativos e nos

processos que a organização seguiu, conforme apontado por Teece e Pisano (1994) e Teece, Pisano e Shuen (1997).

De forma semelhante, os estratos a seguir também evidenciam o papel do monitoramento do ambiente para a criação e posterior crescimento e desenvolvimento da empresa:

“Basicamente a empresa nasceu de uma turma de engenheiros, pessoal da área de engenharia da computação e engenharia eletrônica. Ela nasceu pra desenvolver soluções em automatização (...). Então começou com barra de luz, depois controle de pulverização, piloto automático, e aí com o passar dos anos, foi aumentando seu portfolio dentro desse ramo de piloto automático, GPS, navegação, sistemas de mapas e fertilização.

Mais recentemente a gente começou o desenvolvimento na parte de sistemas de plantio e estamos começando uma nova área voltada para a parte de IOT e inteligência artificial. Então eu to tocando dois projetos nessas duas áreas, um voltado para a parte de telemetria e aquisição de dados, e o outro voltado para o uso de inteligência artificial para sistemas de pulverização. Então a empresa tem uma forte identidade com a parte de *hardware*, de automação, e agora nós estamos criando essa nova área mais voltada para *software*, aprendizado de máquina, integrado obviamente com os nossos sistemas de automação.” [E6].

Este trecho é condizente com a observação de Cummins (2017), que as ameaças e oportunidades do ambiente são detectadas nas organizações por meio das pessoas, que agem como se fossem os olhos e ouvidos da empresa. Isto foi evidenciado desde a concepção da ideia inicial, feita por engenheiros, bem como para a mudança e permanência desta empresa no mercado, por meio da entrada em novos mercados e captura das tendências e necessidades dos clientes. Nesta empresa, evidenciou-se que esta capacidade foi importante para a exploração de tendências emergentes e novas tecnologias, bem como para a empresa conseguir executar iniciativas de transformação de seus recursos e competências, que a permitiram manter a liderança de seu setor, mesmo tendo sofrido com os impactos da crise, conforme relatado na seção anterior. Estes ocorridos, também estão de acordo com Wadhwani e Jones (2016), que apontaram que o monitoramento inclui processos para identificar a mudança nos desejos de consumo dos clientes, processos para a inovação, e processo para identificar e selecionar tecnologias internas e externas para perseguir as oportunidades.

Já em uma outra entrevista, o empreendedor afirmou que a ideia de criação do negócio surgiu a partir de uma oportunidade de modernizar alguns aspectos de um segmento utilizando a tecnologia da informação:

(...) “nasceu dentro do meio acadêmico do curso de administração. Eu trabalhava nessa época na Siemens, e minha primeira formação é eletrotécnica, e fui fazer

administração que na minha carreira uma época eu optei pela área de gerenciamento. E nessa época a gente criou, era um projeto multidisciplinar de *E-Business*, dentro do curso de administração, onde a gente tinha que tentar fazer um negócio pela internet que ainda não existia até então no mercado.

A primeira ideia foi um buscador aéreo, mas como era muito limitado esse mercado na época a gente acabou optando em fazer o buscador rodoviário que até então não existia. A gente no início do projeto, no início da empresa a gente não vendia passagem rodoviária ainda, a gente tinha apenas o intuito de prestar informações para o usuário final. Então a gente trabalhou pelo menos uns 4 ou 5 anos prestando apenas informações até o momento em que a gente optou por começar a vender passagens online. Sempre conversando com as empresas de ônibus, mas até então a gente não vendia tá.” [E3].

Esta organização se desenvolveu de forma lenta e cumulativa. Ao longo da criação deste negócio até sua posterior mudança e adaptação, foram introduzidas algumas rupturas na forma como as passagens eram comercializadas:

“Esse mercado Fabio, ele é um mercado bem complicado, por quê que ele é bem complicado? Porque os empresários de ônibus, as empresas rodoviárias são pessoas entre aspas, muito antigas, então a venda pela internet pra eles era uma coisa que nunca ia acontecer, eram pessoas de 50, 60, 70 ou até mais idade do que isso.

E isso começou a modificar a partir do momento em que os filhos e netos começaram a assumir essas empresas. E pô essas pessoas que já nasceram na geração Y, na geração dos *smartphones* e internet já é uma geração diferente da forma de pensar e comercializar as coisas.” [E3].

A partir da oportunidade que foi monitorada e da possibilidade de mudanças neste mercado, deu-se início ao desenvolvimento da empresa:

(...) “Então ao longo da história da empresa nos cinco primeiros anos a gente simplesmente dava informação, muita coisa a gente pegava das empresas, ia buscar as informações na rodoviária, ia buscar nas empresas de ônibus. E uma coisa que a gente via de diferente também nas empresas de ônibus é que elas não são empresas que trabalham *E-commerce* e negócios pela internet.

Então primeiro que o site delas tem uma experiência de uso ruim, ou que deixa a desejar, ou que tem um cadastro muito grande para ser feito, ou nem pontuava no Google, nem aparecia na primeira página, por não fazer SEO, não fazer com que seus sites aparecessem. É... isso realmente demanda muito conhecimento e profissionais qualificados para fazer, e eles não o faziam e muitos ainda não o fazem.” [E3].

Estes empresários se utilizaram do caráter dinâmico e de constante mudança do ambiente tecnológico e nos padrões de consumo dos clientes, para capturar e introduzir uma inovação no mercado, conforme apontado por Teece e Pisano (1994), este dinamismo é um elemento central no conceito de capacidades dinâmicas. Estes autores também chamavam atenção para o papel dos gestores em guiar a organização para se modificar em face das

mudanças. Neste sentido, a empresa apresentou um processo gradual e lento de evolução e inovação, mas porém, que foi realizada de modo contínuo ao longo dos anos. Foram as rotinas organizacionais voltadas ao desenvolvimento contínuo e introdução de novas funcionalidades que permitiram a empresa produzir resultados, realizar as atividades e crescer dentro de seu segmento. Estes aspectos estão de acordo com Zollo e Winter (2003) e Eisenhardt e Martin (2000), que afirmavam que as capacidades dinâmicas atuam nas firmas por meio das rotinas organizacionais.

Entretanto, até a criação da plataforma para capturar esta oportunidade, algumas mudanças foram feitas no modelo de negócios:

“Então a gente começou, a primeira venda pela internet que a gente começou a fazer, a gente não tinha negócio com as empresas de ônibus ainda, a gente na verdade pegava de uma agência de turismo que tinha contato com algumas empresas, a pessoa fazia reservas pela internet e a gente entregava via motoboy em Curitiba, então era um “parto” na verdade, durou muito pouco tempo, até a gente modificar esse modelo de negócios porque realmente não era rentável e era muito complicado né. Pra você ter ideia tem uma empresa que tem um modelo desse em São Paulo e até hoje continua existindo, mas é muito complicado esse modelo de negócio.” [E3].

Este desenvolvimento, está de acordo com o aspecto das capacidades apontado por Teece e Pisano (1994) como outro elemento central, ao evidenciar o papel do gerenciamento estratégico na adaptação, integração e reconfiguração adequadas de habilidades organizacionais internas e externas, recursos e competências funcionais para a mudança. Nesta empresa, isto se evidenciou na forma como os empreendedores adaptaram o modelo de negócios para ficar mais competitivo, por meio da reconfiguração de diferentes recursos, como o conhecimento e os investimentos financeiros. Este trecho também está de acordo com a observação de Teece, Pisano e Shuen (1997) que enquanto a VBR informava sobre a acumulação de recursos tecnológicos valiosos, as empresas com alto desempenho no mercado estavam demonstrando respostas rápidas e flexíveis de inovação, juntamente com a coordenação e reconfiguração de competências e recursos. A dimensão de monitoramento, esteve presente desde a identificação inicial da ideia do que seria o negócio, antes de sua criação, e também pode explicar como a empresa modificou posteriormente seu modelo de negócios, introduzindo inovações e transformações na forma como as coisas são feitas.

De modo semelhante, em uma outra empresa da amostra, o monitoramento inicial do ambiente, sob o qual o negócio se criou, também sofreu modificações posteriormente para ficar viável e atrativo para os clientes:

“Foi uma indicação desses dois meninos que me procuraram e daí que surgiu a ideia da empresa. Eles estavam procurando alguém da área de finanças. (...) A ideia deles era fazer cursos digitais online é.... utilizando assim a minha *expertise* né, o meu conhecimento técnico pra fazer esses cursos. Como eu já estava lecionando e sou mestre em administração e eu já estava dando aula, principalmente no EAD. Então eu achei que era uma coisa meio parecida assim e fui.

Só que depois a empresa foi tomando outros rumos, e isso é uma coisa bem interessante que a gente observa, a gente empreendedor eu digo. Que as vezes a gente tem uma ideia inicial e as coisas mudam um pouco o rumo, porque você se adapta ao externo né, a empresa ela tem que olhar pra fora, ela não pode ficar focada só nela mesmo, ela tem que olhar pra fora e ver o que o mercado quer. Então eu comecei a produzir artigos pro site até pra gerar uma audiência e aí a gente foi trabalhando em procurar parcerias né.

Aí eu fui atrás de umas parcerias né, eu ouvi até no rádio que a prefeitura estava buscando parceiros pra trabalho voluntário para ajudar mulheres empreendedoras. Então eu mandei um e-mail lá porque eu sempre quis trabalhar com empreendedores, porque apesar desse meu foco de finanças eu tenho uma experiencia de vida bem empreendedora né. Daí os meninos me procuraram e a gente começou a trabalhar sob um foco mais financeiro dando dicas de finanças, que é o meu forte, o que eu gosto. E daí eu pensei que não, não é isso, vamos profissionalizar as empresas, porque deu certo pra mim, vai dar certo pra eles. A gente mudou um pouco o foco da minha empresa nesse sentido.” [E1].

Nesta organização, evidenciou-se desde a concepção inicial do negócio até sua posterior mudança e adaptação no mercado a importância da capacidade de monitoramento, a qual contém um forte elemento de diagnóstico, sentindo as oportunidades e ameaças do mercado. Conforme apontado por Teece (200) e Teece (2014), esta dimensão envolve principalmente a identificação, a detecção, o desenvolvimento e avaliação de oportunidades em relação às necessidades do cliente. Nesta empresa, estes aspectos foram evidenciados a partir do momento que a empresária constatou que o serviço que iria oferecer, não estava totalmente de acordo com o que era requerido pelo mercado, e mudanças foram introduzidas de modo a viabilizar a entrada e permanência desta organização no mercado.

Deste modo, coloca-se em evidencia a importância da capacidade de monitorar o ambiente competitivo em busca de oportunidades de mercado atrativas desde o início da concepção da ideia de criação de uma empresa. Evidenciou-se que o monitoramento e diagnóstico foi essencial para o desenvolvimento dessas organizações e sua posterior entrada e permanência nos mercados em que atuam. Entretanto, a dimensão de monitoramento não se restringe apenas a etapa de criação dos negócios, mas trata-se de uma etapa contínua na qual as empresas necessitam realizar constantemente de modo a ir se adaptando, modificando, crescendo e se desenvolvendo. Os estratos das entrevistas a seguir retratam como o monitoramento permitiu a mudança organizacional e adaptação:

“O produto ele está constantemente, constantemente sendo aperfeiçoado, melhorado, isso é uma questão até de sobrevivência, nosso produto precisa estar sempre muito bem atualizado, essa equação né... mercado, o produto estar sempre ajustado é nossa necessidade de mercado, não podemos parar nessa área de tecnologia, nós também não podemos abrir mão de fazer investimentos.” [E2].

Nesta empresa, evidenciou-se que o monitoramento do ambiente é contínuo. Penrose (1959) afirmava que a taxa de crescimento de uma firma depende do grau em que ela se mantém alerta para agir conforme as oportunidades de investimentos lucrativas. Neste sentido, a teoria do crescimento da firma pode explicar como esta empresa tem se desenvolvido e conseguiu vantagem competitiva, ao evidenciar o papel do monitoramento e dos investimentos em oportunidades de negócios lucrativas. Conforme relatado pelo empresário, a mudança e a renovação por meio do monitoramento no setor de tecnologia é uma questão de sobrevivência. Neste sentido, o monitoramento do mercado não é uma etapa estática, mas uma capacidade organizacional que precisa estar em constante ação, permitindo que a empresa esteja constantemente atenta as inovações e mudanças no mercado. Esta identificação permite que seja possível traçar cursos de ação e se adaptar à medida que o ambiente se modifica, mantendo a rentabilidade.

A seguir, foi evidenciado as mudanças em uma outra empresa da amostra:

“A gente vem preocupado desde a fundação em 2009 com inovação, a gente é ligado com isso desde o começo. Depois em 2012, 2013, nós participamos de eventos de TI (...) e a gente já estava trabalhando já estava com a ideia de criar uma empresa de inovação e a gente veio nesse mote de inovar, de inovar... e aí em 2015 a gente passou um projeto no Sebrae de desenvolvimento de startups, e a gente passou esse projeto e nessa fase aí a gente estava mexendo muita coisa.

Então a gente estava fazendo sistemas de melhorias de qualidade de *software*, estávamos participando nesses eventos, estávamos muito envolvidos nesse processo de inovação, participamos da criação de uma central de negócios de TI de Curitiba, que nasceu do APL de *software*. Então a gente estava envolvido nisso e precisava reestruturar, precisava de dar uma cara mais... mais... atual” [E5].

A capacidade de monitoramento, segundo Wadhwani e Jones (2016), envolve sistemas analíticos (e capacidades individuais) para aprender e para sentir, filtrar e moldar as oportunidades. Para os autores, isso inclui processos para identificar a mudança nos desejos de consumo dos clientes, processos para a inovação, e processo para identificar e selecionar tecnologias internas e externas para perseguir as oportunidades. Estes aspectos foram observados nesta organização, que tem aprendido e filtrado as oportunidades identificadas e respondido a estas, principalmente por meio dos eventos que participou e da mentalidade do empresário em realizar as coisas, um aspecto importante das capacidades dinâmicas, conforme

Teece (2018). Posto isto, foi o monitoramento do mercado que evidenciou a necessidade de mudanças para renovar a organização. No trecho a seguir, é demonstrado a forma pela qual esta empresa realizou o diagnóstico do ambiente:

“Olha eu acho que a principal coisa é esse espírito de colaboração que a gente tem com vários empresários. Eu acho que isso é o que agrega mais conhecimento. Por que? Porque eu ir fazer um treinamento, o treinamento é focado em resolver um único problema, ele não te dá uma visão ampla das coisas. Quando você começa a discutir e a trocar ideias, você começa a incorporar conhecimentos, você começa a agregar novos conhecimentos.

Então eu acho que essa questão da colaboração é a mais importante, a que gera mais aprendizado. E essa cooperação não importa eu estar falando de um parceiro de negócios, de um cliente ou de um fornecedor, você faz colaboração de qualquer um, e isso é o que agrega, porque você chega no cara ali e vê que o cara vem reclamar pra você de uma determinada necessidade que você de repente pode resolver e que você não tinha nem percebido que existia uma necessidade daquele tipo, e de repente dali você pode atingir a necessidade de um monte de outros caras.

Então isso acaba gerando um conhecimento que não é... não é fácil de se adquirir... né... você adquire justamente por isso, por causa desse relacionamento.” [E5].

Evidenciou-se nesta empresa que o monitoramento foi importante para a posterior exploração de tendências emergentes e novas tecnologias, bem como para a empresa conseguir executar iniciativas de transformação de seus recursos e competências, conforme apontado por Cummins (2017). E este monitoramento, se deu prioritariamente por meio dos relacionamentos e parceiros de negócio do empresário. Segundo este empresário, a cooperação e o relacionamento com diversos tipos de stakeholders foi um dos fatores que levou a organização a ser capaz de inovar, se transformar, aprender e se adaptar a medida em que a crise econômica estava causando impactos nos mais variados setores da economia. Complementarmente, o relacionamento com os próprios clientes também foi apontado pelo empreendedor como uma das formas de monitorar o mercado e se adaptar. Foi apontado que as interações e uma relação próxima com os clientes é um dos caminhos de identificar as oportunidades e necessidades que eles possuem e que não são atendidas. Neste sentido, um relacionamento próximo com os clientes fornece inúmeros benefícios em termos de aprendizagem sobre as necessidades de mercado que existem, fornecendo uma rica base de conhecimentos que podem ser utilizados nas dimensões posteriores das capacidades dinâmicas, que é a captura e reconfiguração.

A seguir, foi evidenciado em outra organização selecionada neste estudo como o monitoramento de mercado ocorreu por meio dos clientes:

“Como eu te falei, a gente tinha uma ideia inicial de trabalhar com finanças e a gente viu que para os pequenos empresários era importante também, mas eles precisavam

de outras coisas, coisas mais básicas, então assim eu mudei até o meu produto, mudei a missão e visão da empresa, olhando o mercado e vendo a necessidade deles. Eu acho que sempre foi o mercado que sempre é muito... é... como que eu posso te dizer... ele muda muito e empresas que trabalham com o virtual, com a tecnologia, meu produto é um método, é um conhecimento, é uma prática, então isso é muito mais rápido que uma coisa física, isso muda muito e evolui e a gente se adapta.” [E1].

Foi a partir deste monitoramento que a ideia inicial do negócio foi se modificando para atender as demandas que os clientes realmente precisavam. Este monitoramento, se deu principalmente a partir das interações próximas com os clientes:

“Então a ideia do meu produto não é algo que eu vou dar e pronto, a ideia é que eu troque mesmo com meu público e isso que vai enriquecer o meu produto, porque eu vou adaptando coisas e incorporando para os próximos clientes. Então eu vou aprendendo muito e até mesmo coisas que eu não pensava, por exemplo o meu público era micro, pequenas e até médias empresas, e eu descobri que eu tenho muitos clientes profissionais autônomos, que querem se profissionalizar, então, uma psicóloga por exemplo, dentista, eles falam “não eu quero entender como montar uma empresa”, o eu não como dentista ou psicóloga, o eu como empresa, as minhas receitas, como eu me comunico, eles querem entender essas questões administrativas.

O autônomo não deixa de ser um empresário nesse sentido, é um *business* dele, é a vida profissional dele, então levar um pouco do conhecimento nosso da área administrativa para outras profissões assim era uma coisa que eu não imaginava, eu achava que ia trabalhar só com empresas e eu tive bastante procura de profissionais autônomos, e isso tem sido bem enriquecedor, e daí eu vejo mais ainda que eu estava querendo dar um tiro de canhão em uma formiga, entendeu? Eles precisam de coisas muito básicas de gestão, ele quer simplesmente se profissionalizar, ele quer deixar de ser amador e entender ele tipo eu S.A assim, eu empresa, essa visão assim.” [E1].

A partir destas interações, foi possível olhar para o que o mercado necessitava, que era a profissionalização, conforme relatado pela empreendedora:

(...) “A gente vê que tem que estruturar internamente mas olhar pra fora, e não ficar olhando pra dentro da empresa, dentro da empresa a gente tem que olhar pra gente se profissionalizar, para os processos funcionarem, mas a gente tem sim que olhar pra fora, porque os clientes cada vez mais hoje em dia com internet, com uma nova geração vindo, uma geração eletrônica, eles dizem o que eles querem, e a gente adapta, então eu entendi que lidar com pessoas, porque eu sou de finanças né, eu trabalhei em banco, então eu entendi que lidar com pessoas é muito bom mas é difícil, é diferente do que trabalhar com Excel, no Excel se dá certo dá certo se dá errado dá errado, mas é uma coisa que você descobre ali, algum erro na fórmula e acabou, com pessoas não, pessoas são complexas, ainda mais no meu caso, eu estou trabalhando com o sonho das pessoas.

A pessoa não abre uma empresa só pra se sustentar, ela abre uma empresa porque ela tem um sonho, porque ela... enfim, aquela empresa é parte da pessoa, é como se fosse um braço, um filho, não sei explicar, mas é algo emocional, não é algo só tipo “ah aqui é minha empresa eu quero receber tantos por mês”, não é isso. E o que alguns funcionários conseguem viver essa relação com empresa né de as vezes você trabalha

em empresa e você é quase parte daquilo, e outras pessoas não, as vezes elas trabalham na empresa, cumprem seu papel, são ótimas funcionárias, mas tem uma relação emocional mais distante. No meu caso, eu estou profissionalizando pessoas pra que elas consigam fazer com que o sonho delas de certo.” [E1].

Evidencia-se neste caso, que foi por meio do conhecimento profundo dos clientes, identificando quais suas dificuldades, quais suas dores, quem eles realmente são, que foi possível entender o que estes clientes necessitam. Estes aspectos estão de acordo com Teece, Peteraf e Leih (2016), que apontaram que entender a natureza das oportunidades do mercado, é um componente essencial do desenvolvimento de capacidades dinâmicas fortes. Este entendimento veio a partir de um relacionamento próximo com os clientes, que permitiu a empresária sentir quais as necessidades daqueles clientes que não estavam sendo supridas, e que, portanto, caracterizava uma oportunidade que poderia ser alvo de exploração. Assim, estas novas oportunidades foram monitoradas e a empresa as capturou, realizando transformações no modelo de negócios e se renovando conforme as mudanças no que os clientes precisavam e esperavam. Estes processos de reconfiguração para combinar e até mesmo criar mudanças no mercado que não estavam sendo supridas, é um dos fatores que caracteriza as capacidades dinâmicas, conforme Eisenhardt e Martin (2000).

Em outra empresa isto também ocorreu de modo semelhante:

“Cara a gente é bem próximo e conversa bastante com os clientes, então sempre que a gente pretende lançar uma nova funcionalidade, um novo produto, nós temos uma equipe de produto, uma equipe de *design* que sempre está em contato com os clientes, sempre fazem pesquisas, fazem pesquisas de campo e vai verificando, a gente tenta sempre fazer lançamentos pequenos para validar as novas ideias, então não é como se a gente fosse esperar 6 meses pra construir um produto gigante pra ver se dá certo, a gente tenta lançar o mínimo possível pra... pra validar se de fato nós temos uma oportunidade ou se isso agrega valor de alguma maneira para o cliente.” [E4].

Posto isto, nesta empresa o monitoramento de mercado é feito por meio de equipes que realizam estudos em relação aos clientes, sempre mantendo um relacionamento próximo e procurando identificar quais as necessidades e dificuldades que os clientes possuem, para posteriormente serem tomadas decisões sobre como capturar essas oportunidades por meio da capacidade de apreensão. De acordo com o entrevistado, esta forma de monitoramento é mais rápida, pois permite que as mudanças e inovações sejam introduzidas com uma frequência maior, facilitando a experimentação, e pivotando o diagnóstico inicial para ficar em conformidade com as demandas dos clientes. Estes aspectos são característicos de capacidades dinâmicas fortes, de acordo com Teece (2018) e Teece, Peteraf e Leih (2016). Adicionalmente,

ao introduzir pequenas mudanças graduais e constantes, ao invés de mudanças grandes, a organização reduz os riscos de implementar mudanças ruins e que não agradem os clientes.

Em outra organização, foi relatado que o monitoramento ocorre principalmente pelo acompanhamento nas mudanças do mercado e das necessidades dos clientes:

“Uma outra coisa que está ajudando no crescimento dos negócios, é o médio e o pequeno produtor começando a olhar mais para a tecnologia. É... o que que nós tínhamos até pouco tempo? “ah não esse negócio de piloto automático, esse negócio de pulverização controlada, é coisa de máquina grande, de tratores de alta potência, de barra de 40 metros”.

Não, hoje nós já temos o pequeno e o médio produtor percebendo que “poxa eu posso colocar uma automatização no meu pulverizadorzinho com uma barra de 9 metros, aquele pulverizador acoplado, então eu posso colocar isso”, “eu tenho um trator de baixa potência, e eu posso colocar um sistema de piloto automático” “ah eu tenho uma plantadeira de 9 linhas, 11 linhas que eu posso colocar um monitor de plantio e o trator com piloto automático”, então isso é que está começando a ganhar força aqui pra nós e pra nossa região, e está abrindo boas oportunidades de negócio.” [E6].

As mudanças no padrão de competição têm feito com que os clientes procurem agregar mais tecnologia em seus processos produtivos, o que tem beneficiado esta empresa, que está sempre desenvolvendo novas tecnologias para capturar essas oportunidades. Esta característica de estar sempre próximo dos clientes analisando suas necessidades e problemas, aliado com um monitoramento do ambiente e dos concorrentes, pode explicar como as empresas analisadas são capazes de adaptar ou reconfigurar recursos e capacidades para responder (e mesmo provocar) mudanças perturbadoras e inovadoras no mercado, mesmo tende em vista a incerteza ambiental e a crise econômica. Estes aspectos, conforme apontado por Wadhvani e Jones (2016), são elementos centrais nas capacidades dinâmicas. Deste modo, a dimensão de monitoramento foi fundamental para entender e explicar como as organizações investigadas conseguiram se manter atuais e obter a vantagem competitiva que as permitem liderar os segmentos em que atuam e crescer, mesmo à revelia da crise econômica existente.

De modo semelhante, outra empresa também realiza o monitoramento estando próximas dos clientes e analisando os concorrentes, sobretudo no mercado externo:

“Olha nós estamos sempre... sempre... constantemente ligado nas tendências, não só no Brasil mas em todo o mundo, dentro deste... deste... do segmento do nosso negócio né, do *marketing* digital. Como te falei o Brasil está ainda muito longe, muito longe do que acontece no mundo e... então nos monitoramos tudo o que acontece lá fora, e... também estamos muito... muito... próximos daqueles clientes que já conquistamos, nós estamos muito próximos deles, entendemos sempre o negócio deles, procurando sempre oferecer vantagens no sentido que, principalmente, é... redução de custos pra eles.

Então é uma relação muito próximas que nós temos com nossos clientes e sempre deixando muito aberto a nossa empresa as necessidades deles, dizemos “olha o que que você precisam, o que que a gente pode fazer pra atendê-los”, então nem todos os clientes tem, inclusive, grandes empresas, ou médias, elas não tem conhecimento no que é o *marketing* digital, do que é um trabalho como o *big data*, e como ele impulsiona os negócios. Então nós também atuamos como... como que educando o mercado, né... educando o mercado, indicando pra empresa o que que ela pode fazer com aquilo. Muitas vezes elas não sabem o que tem em mãos e aprendem conosco.” [E2].

Este empresário também evidenciou a importância que um relacionamento próximo dos clientes possui para a detecção das oportunidades do mercado. Isto está de acordo com Zollo e Winter (2002), que afirmam que as capacidades dinâmicas são um padrão estável e aprendido de atividade coletiva por meio da qual a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de melhorias em sua eficácia. A organização faz isso por meio de um relacionamento muito próximo com os clientes, permitindo atender suas necessidades. Esta organização também está de acordo com a visão de Barreto (2010), que apontou que o potencial da empresa para resolver sistematicamente problemas, formados por sua propensão para detectar oportunidades e ameaças, tomar decisões oportunas e orientadas para o mercado e mudar sua base de recursos é o que caracteriza as capacidades dinâmicas. Esta empresa tem demonstrado conseguir resolver os problemas que surgiram durante a etapa inicial de captura da oportunidade monitorada bem como ao longo de seu desenvolvimento, entregando um produto competitivo e atrativo ao mercado, que oferece benefícios.

Já em outra empresa, o empreendedor deu uma resposta mais ampla ao relatar que o monitoramento ocorreu principalmente pela parte acadêmica, por eventos, e pelo conhecimento de mercado, dos clientes e concorrentes:

“E como que a gente fica sabendo disso tudo também? Pela parte acadêmica, então nós participamos de encontros, participamos dos principais encontros de *marketing* digital do Brasil, falando exatamente sobre as próximas tendências né, tendências do que está acontecendo e do que vai acontecer, o que a gente pode estar trazendo de novo pra esse mercado. Então a gente precisa sempre estar antenado nisso, então sempre eu ou o nosso pessoal está presente nesses encontros pra ver essas novas ideias e novas tecnologias e trazer isso pro nosso sistema.” [E3].

Ainda segundo o mesmo empresário:

“Muito do conhecimento que eu aplico vem da parte acadêmica mesmo, mas também vem do meu conhecimento do mercado que eu já atuo a 12 anos, conheço muita gente, muitos clientes e muitas empresas, e também por estar antenado e conversando com nossos concorrentes. Hoje em dia por exemplo nós temos um grupo no *WhatsApp* e nossos principais concorrentes estão nesse grupo e a gente conversa diariamente, troca ideia sobre as coisas, eu sempre comento com eles que nós somos concorrentes, (...),

mas a gente pode sim concorrer porque vai ter espaço pra todo mundo. Então a gente consegue ver o que está mudando e quais as tendências de mercado conversando bastante com nossos concorrentes também. E como nós fomos pioneiros eles acabam nos tendo como um *benchmark*, como a gente foi os pioneiros, a gente é muito pesquisado, e isso acaba criando até uma amizade, uma relação de respeito entre as empresas, então eu acho que isso é importante né. Então a concorrência é importante? Com toda certeza ela é importante né, mas também o é a gente se respeitar em relação a isso.” [E3].

Deste modo, este empreendedor relatou utilizar o conhecimento acadêmico que ele obteve de modo a potencializar a capacidade de monitoramento, que vem do conhecimento do mercado em que atua, dos clientes, concorrentes e parceiros de negócios. Conforme já evidenciado anteriormente, a rede de relacionamentos do empreendedor também é importante no monitoramento:

“O conhecimento geral oportunidades né... se não gera pra mim, gera pros amigos né... então alguma coisa que eu tenho como ideias, então agora por exemplo eu estou trabalhando em um projeto que nasceu de uma ideia de um outro empresário, esse cara falou “por que a gente não faz tal coisa?” e aí eu falei “então tá, então deixa que eu vou cuidar dessa parte, ok”, e aí a gente faz esse tipo de coisa mas a gente troca as coisas, ele faz alguma coisa, a gente complementa isso, e gera algum produto novo pro mercado.” [E5].

Outra empresa da amostra também obteve crescimento nas vendas em função de possuir um serviço que atende as necessidades dos clientes. Em especial, esta organização aproveitou as mudanças no ambiente e conseguiu capturar um tipo de cliente diferente do que tinha anteriormente, o que abriu muitas oportunidades de crescimento e desenvolvimento para este negócio:

“A uns 5 ou 6 anos atrás, abriu-se outra porta para nós em possibilidades de vendas, que é o público corporativo. Fomos procurados por uma empresa de assistência 24 horas que é uma das maiores do mundo, uma multinacional. E ela nos procurou exatamente por essa necessidade de comprar passagens de uma forma online, através do atendente no telefone com o segurado, é pra deslocar ele de uma cidade a outra, de uma forma mais barata que um taxi ou aéreo.

E... a partir daí abriu-se uma outra porta que é pro público corporativo, então a gente tem dois públicos que a gente atende, o público que é o cliente direto que compra pra poder viajar, seja pra ele, ou pra alguém, parente, amigo e etc. E o público B2B que são empresas que compram pra revender ou pra sua necessidade de clientes internos né, ou funcionários, setores específicos.” [E3].

Este mesmo empreendedor também relatou que o monitoramento ocorre por meio da identificação das mudanças futuras e transformações que estão ocorrendo no mercado, e as que ainda irão ocorrer. Este é um componente importante das capacidades dinâmicas, conforme

Teece (2017b), de sentir e se antever em relação a mudanças que ainda nem ocorreram no ambiente competitivo:

“E em paralelo, falando um pouco do meu nicho de negócios no Brasil, existe um estudo que diz que apenas 6% das passagens são comercializadas pela internet, as outras 94% ainda estão no guichê. Se a gente lembrar aí nuns 8, no máximo 10 anos atrás, isso acontecia também no setor aéreo. As pessoas compravam ou de empresas de turismo ou direto da loja, lembra que tinha loja da Tam, loja da Gol... lembra disso? Então as pessoas compravam direto.

Hoje não, você não vê mais uma loja da Tam né, hoje 97% da venda de aéreo é online. Então a gente vê que isso está acontecendo com o rodoviário, né, então pra quem vem de fora, o nosso principal concorrente ainda é o guichê, é o guichê físico né, e estão acontecendo algumas coisas no mercado Fabio, que vão fazer com que isso acelere muito.” [E3].

Neste sentido, este empresário evidenciou como tem feito o monitoramento no presente sobre algumas mudanças que estão para ocorrer no segmento onde atua. Este é um fator importante da capacidade de monitoramento, que é antecipar o que pode ocorrer no futuro para tomar decisões e elaborar planos no presente para melhor aproveitar e capturar essas oportunidades.

“São coisas pontuais que a gente vê que estão acontecendo nesse mercado nesse momento. A primeira: eu vou citar três, vindo um pouquinho antes quando estava falando da crise. O Brasil antigamente trabalhava por concessões, então eu tinha concessão pra operar entre Rio e São Paulo e você não podia entrar na minha. Isso não existe mais hoje, apesar de as empresas se respeitarem ainda muito, logo que vierem algumas empresas de fora pra esse mercado, isto tende a acabar, né... vai ser que em aconteceu no aéreo.

É vai ser que nem o BPE, o BPE tá entrando ainda, o BPE é exatamente o bilhete eletrônico, então você compra pela internet hoje você recebe um voucher. Você tem que ir até o guichê ou até a máquina retirar a passagem pra poder embarcar no ônibus, isso vai acabar também, isto é, como aconteceu com o aéreo, você o seu check-in em casa né pelo celular, isso vai acontecer também com o rodoviário, já está em testes em algumas empresas, e agora em 2019 algumas empresas migram, e eu diria que nos próximos dois anos a maioria, se não todas as empresas já vão estar migradas para o BPE. Isto vai ajudar muito né.” [E3].

Neste sentido, o empresário se mostrou preparado para lidar com as mudanças que deverão ocorrer nos próximos períodos, o que é essencial para gerenciar as incertezas do ambiente, é uma busca empreendedora por oportunidades que possam criar e expandir a base de capacidades dinâmicas da empresa (TEECE; PETERAF; LEIH, 2016). Adicionalmente a estas mudanças, o empreendedor cita outras mudanças importantes que devem beneficiar sua organização:

“E uma outra coisa que está acontecendo nesse mercado é o que a gente chama de *Price*, isto é, preço mesmo, que é o que: assim como no aéreo você consegue comprar uma poltrona com um preço diferente da outra, né, dependendo do tempo que você está comprando, dependendo se tem antecedência, dependendo se tem mais espaço, se não tem, se é perto da saída, toda aquela diferença de classe, o rodoviário não tinha isso ainda, a ANTT regulamentava o valor da passagem e era aquilo que tinha que ser praticado.

Isso acabou também, a ANTT regulamenta agora só o teto máximo, mas você pode abrir preços diferentes dentro do teu ônibus, então vão ter poltronas com preços diferentes mesmo dentro do ônibus. Isso vai ser legal Fabio porque vai fazer com que as pessoas comecem a procurar mais isso pela internet com a ideia de “opa vou viajar daqui um mês”, hoje não faz diferença porque tá tudo tabelado, mas daqui uns meses vai fazer diferença, porque uma poltrona pode estar R\$ 30 e outra R\$ 60 dentro de um mesmo ônibus, então vai fazer com que as pessoas comecem a procurar mais, então Fabio a tendência de mercado é só aumentar.

Então como é que eu vejo, com essas novas entradas do BPE que eu comentei com você e do *Price*, a gente vê que esse percentual de 6%, que hoje já está um pouquinho mais, já deve estar em seus 9-10%, a médio prazo ele vai chegar a 30%, então vai ter um aumento aí que vai triplicar esse mercado. Então a gente está trabalhando exatamente com essa expectativa.” [E3].

Neste sentido, as mudanças sentidas pelo empresário advindas do *Price* representam um diagnóstico de uma oportunidade, que caso capturada, pode trazer muitos benefícios a organização. Entre as expectativas em relação a estas oportunidades sentidas, o empresário afirmou que:

Veja que a gente não é só nos aqui, a gente está falando de um mercado que move grandes *players* em todo o Brasil e a gente estava conversando com um parceiro nosso que está na Polônia, então assim a expectativa toda para esse mercado é de um aumento muito grande.

E isso vai reverter Fabio, a médio prazo em uns 30% e eu digo pra você que a longo prazo, nem tão longo assim, uns 5 anos daqui, uns 5 a 6 anos a gente vai ter no Brasil exatamente parecido com o que a gente tem no aéreo em que 94-97% das passagens vão ser vendidas através da internet.

Por quê também que isso vai acontecer e por quê isso vai ganhar força também na ponta para as pequenas empresas rodoviárias? Porquê seguinte: o aluguel de um guichê em um terminal rodoviário é muito caro, então vai haver uma transformação de novo, o mercado vem sempre se transformando né, em todas as áreas, é porque vai ter muita gente que vai perder seu empregos no guichê, a verdade é essa, mas as pessoas vão ter que se modernizar assim como já aconteceu no agrícola, na cana de açúcar né...

Enfim... vai ter essa modificação dos postos de serviços de trabalho porque os custos que essas pessoas têm de manter esses guichês funcionando praticamente 24 horas nos principais terminais rodoviários do Brasil é muito alto, então isso vai afetando também forte cada vez mais por causa da internet.” [E3].

Neste sentido, foi evidenciado que a dimensão de monitoramento foi fundamental para que as organizações analisadas pudessem ser criadas, renovadas, expandidas e obter vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Constatou-se que para criar e lançar uma empresa que sucesso no mercado, é fundamental ter um conhecimento dos clientes e suas necessidades e tendências futuras. A criação de um negócio de sucesso depende deste tipo de capacidade. Posteriormente a isto, as mudanças no panorama competitivo, o aumento e ingresso de novos concorrentes, e as inovações disruptivas também demandam que uma empresa possua capacidades de monitoramento para poder ser adaptar e inovar a medida que o mercado e os clientes mudam, sendo este portanto, um elemento central das capacidades dinâmicas e para explicar a adaptação e vantagem competitiva.

4.4.2 Apreensão

A segunda dimensão das capacidades dinâmicas é a apreensão. A capacidade de apreensão envolve a mobilização de recursos para capturar as oportunidades, e para agregar valor ao fazê-lo, estando conectado com uma política para guiar ações coerentes (TEECE, 2007; TEECE, 2014). Esta dimensão pode ser identificada nas organizações por meio dos seguintes indicadores: capacidade de aproveitar e capturar as oportunidades, incorporar na empresa aspectos do monitoramento do ambiente, desenvolver novos modelos de negócios, produtos ou serviços, aplicar conhecimentos específicos e tomada de decisões (TEECE, 2007); procedimentos para redesenhar o modelo de negócios, articulação de limites corporativos e complementaridades, de forma a decidir e responder com as observações (CUMMINS, 2017; WADHWANI; JONES, 2016); aproveitar e mobilizar recursos em uma oportunidade lucrativa e que possa resultar no crescimento da firma (PENROSE, 1959).

Apenas monitorar as oportunidades do mercado não é suficiente para o desenvolvimento de um negócio ou para adaptação e renovação estratégica, é necessário também capturar essas oportunidades e trazê-las a ação. Para isto, a capacidade de apreensão é essencial. A dimensão de apreensão também foi importante em todas as empresas investigadas desde a fase inicial de criação dos negócios. A partir do momento em que uma oportunidade de negócios viável é identificada, a apreensão desta oportunidade é o que faz o diagnóstico ambiental se tornar uma organização em funcionamento. Deste modo, evidenciou-se que a dimensão de monitoramento foi essencial para a concepção da ideia, e sua posterior evolução e modificação, e a dimensão de apreensão foi importante para viabilizar o monitoramento, fazendo com que ele seja capturado e incorporado na organização desde antes de existir uma

organização formalmente constituída. O trecho transcrito abaixo evidencia a capacidade de monitoramento e apreensão desde a criação do negócio:

“Cara primeiro ocorreu que a empresa foi pioneira, então foi um conceito que foi muito difícil de ser implementado, inclusive os fundadores da empresa escutaram muitos “nãos” e “não dá pra fazer” “nunca vai dar certo no Brasil” “ninguém nunca fez isso” e mesmo assim eles foram pra frente e conseguiram fazer e outra questão é a escala, porque muitas empresas que estavam lá estavam tipo a vamos fazer mas por exemplo atender só em Curitiba ou atender só no bairro, então as aspirações da empresa foram sempre grandes desde o início, então desde o lançamento foi “cara, vamos atender o país inteiro”.

Por quê? Porque a gente quer consolidar um mercado que tem “n” *players* pequeninhos, então nós vamos ser os maiores, essa aspiração foi bem importante e também por velocidade, como eu falei a gente tenta sempre lançar e sempre estar muito presente e sempre em contato com os clientes pra saber se o que a gente está fazendo está correto, então uma vez que você consegue e começa a atingir uma escala significativa é... a ideia é que todos os concorrentes fiquem irrelevantes.” [E4].

Neste sentido, a partir do momento que uma oportunidade de negócios lucrativa foi monitorada, os empreendedores tomaram a decisão por sua captura, mobilizando os recursos necessários e capturando valor ao realizar isto, com base em uma estratégia de crescimento coerente. Estes aspectos estão descritos como elementos essenciais da capacidade de apreensão proposta por Teece (2007) e Teece (2014). Esta organização utilizou a oportunidade de mercado que foi monitorada e que não era suprida, foi com base neste diagnóstico que a tomada de decisão pela sua captura e a mobilização de recursos foi realizada, resultando na criação de uma organização que foi pioneira em seu segmento de negócios, e atualmente continua como líder neste setor. O entrevistado ressaltou que a criação desta empresa veio acompanhada de muitas dificuldades, e que as aspirações desempenharam um papel importante desde o início da ideia até suas transformações posteriores. Este trecho condiz com as observações de Teece (2018) de que as capacidades dinâmicas se caracterizam como uma mentalidade do empreendedor, tanto quanto um conjunto de processos e ferramentas.

De modo semelhante, na transcrição a seguir também se evidenciou como o monitoramento foi incorporado na organização por meio da apreensão, desde as fases iniciais de desenvolvimento da ideia da empresa:

“A gente mudou um pouco o foco da minha empresa nesse sentido. Ai eu procurei a prefeitura de Curitiba me ofereci como voluntaria ai eu comecei a trabalhar junto com essa mulheres, que eu precisava me aproximar desse público, porque eu tinha a minha empresa, eu queria vender a minha metodologia, mas eu não sabia o que esse meu público queria comprar, então qual que é a dificuldade do meu público? Eu não sei.

Ai eu pensei que esse trabalho voluntario além de ser muito bom para as pessoas vai ser muito bom pra minha empresa e pra mim até pra mim ver o que essas mulheres querem, Ai lá eu entrevistei, dei cursos, foram assim um semestre de cursos e tal e ai eu descobri que elas queriam sim o financeiro, que elas tinham dúvidas, mas elas estavam um passo atrás. O produto que eu queria dar pra elas que era uma gestão profissional financeira, era como se tivesse querendo dar um tiro de canhão em uma formiga, entendeu? Elas precisavam de muito menos a princípio pra depois chegar no que eu queria dar.

Então eu entre aspas dei um passo atrás e eu comecei a trabalhar com plano de negócios, ensinando pra elas como que faz isso desde o começo, então ensinei como montar uma empresa, ensinei uma ferramenta que elas seguem, (...) então eu criei uma ferramenta que isso ai viria a ser a primeira profissionalização dela, a primeira ferramenta que eles vão ter os dados e tudo.” [E1].

Nesta empresa, foi afirmado que a apreensão da oportunidade inicial ocorreu em uma fase de mudança na ideia inicial com base no monitoramento de mercado. A empreendedora constatou que o produto que ela queria oferecer para o mercado, apesar de ser algo que os clientes necessitam, não era o mais relevante no momento, então uma mudança na proposta de valor foi realizada. A partir disto, a captura desta oportunidade se deu por meio do desenvolvimento do produto e do relacionamento com os clientes. A teoria do crescimento da firma de Penrose (1959) já trazia a noção de que a decisão de capturar as oportunidades é uma decisão empresarial que requer intuição e uma imaginação empreendedora, que precede a decisão econômica de levar adiante as oportunidades de expansão. Estes aspectos foram evidenciados na medida em que o monitoramento e a apreensão ocorreram simultaneamente, de forma que uma dimensão influenciou na outra. No processo de capturar uma oportunidade monitorada, novos *insights* e aprendizados podem emergir, levando a uma modificação no diagnóstico inicial.

Nesta outra entrevista, o empreendedor também relata como a oportunidade monitorada foi capturada e se tornou uma organização:

“Até que a gente conseguiu desenvolver o sistema, o meu sócio era da parte de tecnologia e ele desenvolveu o sistema para poder estar pegando informação das empresas em tempo real e trazendo para o nosso site, aí as coisas começaram a se modificar e o sistema começou a crescer. Até esse momento nos trabalhávamos em paralelo no mercado de telecomunicações, até que a gente chegou numa bifurcação e falou “óh, ou a gente começa a tocar só o (...), ou a gente larga de vez porque começou a dar mais trabalho, até no dia a dia comercial da empresa”.

A gente na época monetizava o site com anúncios, ainda que muito pouco, muito pouco realmente, e até mesmo por isso que a gente se mantinha no mercado de telecomunicações porque não dava pra se manter, então a gente tinha que trabalhar nos dois em paralelo, até que isso mudou quando a gente começou a vender passagem e ai as coisas começaram a se modificar.

Hoje para você ter uma ideia nós temos mais de mil empresas que compram passagem pela nossa empresa em todo o Brasil, empresas como agências de viagens, empresas de engenharia que compram passagens para seus funcionários, eu gosto de citar também o estado da Bahia, o governo da Bahia como um todo, ele compra passagens pros servidores através do nosso portal, então o nosso sistema facilita muito nessa parte, tanto na parte de controle, de cancelamento, de aprovação.

Então a gente foi modernizando e criando mecanismos nesse novo modelo de negócios nosso, então o desenvolvimento é todo nosso, nós temos desenvolvedores aqui que fazem todo o nosso sistema e o site. Nosso setor de marketing também é próprio, nós temos parceiros específicos para cada nicho específico, para canal de venda, a gente tem o setor de marketing interno aqui, além é claro de todos os outros setores, hoje pra você ter uma ideia nós temos 12 pessoas que trabalham no site. Hoje a gente presta atendimento ao cliente que é uma coisa que a gente preza muito, das 08 da manhã até as 23 horas. Então a gente cuida muito dessa parte dos clientes, e nós temos 12 pessoas hoje trabalhando e famílias que dependem diretamente da gente.” [E3].

A apreensão desta oportunidade ocorreu de modo gradual e com base na aprendizagem advinda do monitoramento de mercado. O empreendedor relatou que levaram alguns anos até que a ideia inicial do negócio estivesse inteiramente desenvolvida e, atualmente, a empresa é uma das líderes em seu segmento. Ressalta-se, porém, que as dimensões de monitoramento e apreensão ocorrem de forma contínua, e não estática. A oportunidade monitorada foi sofrendo diversas modificações ao longo de sua captura, e diversos aspectos anteriormente não previstos foram incorporados à medida que a organização se desenvolvia, e os empreendedores identificam que mudanças eram necessárias. Estes aspectos de adaptar as competências e implementar modificações ao longo do tempo para desenvolver a organização está de acordo com a concepção de capacidades dinâmicas formulada por Mills *et al.* (2002), que colocou a renovação estratégica como um de seus aspectos mais centrais.

De modo semelhante, em outra organização, foi relatado como a apreensão da oportunidade sentida foi realizada:

“E aí eu aproveitei o embalo que em setembro de 2009 tinha um conjunto de empresas que seriam obrigadas a adotar nota fiscal eletrônica, e eu projetei com um dos amigos sócios daquela empresa que ia sair junto comigo, eu projetei com ele de a gente construir um sistema de notas eletrônicas, e aí a gente construiu esse sistema e esse sistema entrou no ar no dia 01 de setembro de 2009.” [E5].

Este empreendedor se adaptou em face das mudanças e criou uma organização a partir do diagnóstico do mercado, utilizando para tanto, suas capacidades dinâmicas integrando e reconfigurando os recursos e capacidades para se adaptar ao ambiente em transformação. Este trecho está em conformidade com a definição de capacidades dinâmicas de Helfat e Peteraf (2003). A criação deste negócio representou a captura de uma oportunidade, envolvendo a

mobilização de recursos para capturar valor, estando conectado com uma estratégia de desenvolvimento coerente, o que é um dos aspectos centrais da capacidade de apreensão das capacidades dinâmicas, conforme proposta por Teece (2007) e Teece (2014). Já em outra organização da amostra, a apreensão das oportunidades ocorreu de forma contínua, onde o monitoramento na fase inicial foi capturado e posteriormente outras inovações e tendências sentidas no ambiente foram agregadas na organização:

“Basicamente a empresa nasceu (...) pra desenvolver soluções em automatização (...). Então começou com barra de luz, depois controle de pulverização, piloto automático, e aí com o passar dos anos, foi aumentando seu portfolio dentro desse ramo de piloto automático.” [E6].

Nesta organização a apreensão ocorreu de forma mais lenta e gradual, com base no monitoramento do mercado. Estes resultados estão de acordo com a visão de Cummins (2017) e Wadhwani e Jones (2016), que apontam que a apreensão envolve procedimentos para redesenhar o modelo de negócios, articulando limites corporativos e complementaridades, de forma a decidir e responder com as observações. Neste sentido, esta organização utilizou o monitoramento para estar constantemente introduzindo novos produtos e respondendo com as mudanças no ambiente. Nesta empresa, também foi evidenciado que a apreensão das oportunidades demandou investimentos no desenvolvimento tecnológico e conhecimentos sobre as necessidades dos clientes:

“Então essa tecnologia já está acessível aos pequenos produtores, mas você tem dois desafios: um é trabalhar muito custo para que essa tecnologia fique acessível, você pega por exemplo um grande fabricante, um sistema de piloto automático pra vim de fábrica, é... pra um trator de menor porte não vale a pena porque ele custa quase o valor do trator, nós conseguimos desenvolver um sistema que é possível instalar nesse trator de pequeno porte e custa menos de metade do preço, um pouco menos da metade do preço, aí você começa a viabilizar as coisas.

E o outro lado é os pequenos produtores também se conscientizar de que a tecnologia não é só gastar e jogar dinheiro fora pra ter um negócio moderno, não, ele tem o benefício com isso. Eu até achei bem interessante mês passado em um congresso lá no Rio Grande do Sul, onde eu estava conversando com produtores lá, os produtores de pequeno porte mesmo, caras super simples, e a conclusão dele da nossa conversa “é eu já entendi que comprar terra está caro, está cada vez mais complicado achar gente pra trabalhar e ficar cuidando desses talhões que ficam longe um do outro, o negócio é começar a comprar essas tecnologias pra que eu produza mais no mesmo espaço”, porque a agricultura de precisão é isso, é você conseguir maximizar o teu resultado na mesma área, e aí pro cliente é só uma conta de investimento e retorno, o pequeno produtor está percebendo que “puxa, vale a pena eu parar pra fazer essa conta, porque eu posso ter muito benefício com esses investimentos”. [E6].

A apreensão gradual do monitoramento de mercado foi viabilizada por meio dos investimentos contínuos, o que está de acordo com a visão de Pisano (2017) de que as capacidades dinâmicas da empresa são construídas e moldadas pelos investimentos da firma. Esta foi uma das características do desenvolvimento das capacidades em todas as empresas da amostra, que em suas etapas iniciais e de criação do negócio, necessitam de recursos financeiros para desenvolver *know how* tecnológico para se inserir nos mercados, e conseguir vantagem competitiva em relação as demais organizações que competem na mesma indústria. De um modo geral, nas empresas da amostra quanto mais investimentos foram realizados, mais rapidamente observou-se a presença de capacidades dinâmicas, e quanto menos investimentos, mais a organização demorou para se desenvolver e desenvolver sua base de recursos e capacidades. De modo semelhante, nesta outra organização da amostra, a apreensão da ideia inicial do negócio foi viabilizada principalmente por meio da mobilização de recursos que posteriormente se tornaram os investimentos:

(...) “Então eu acabei analisando e juntamente com o meu filho que me apresentou esse projeto, acabamos decidindo por colocar, fazer parte dessa ideia, desse sonho, porque naquele momento era um sonho, e arriscamos. Como um investidor anjo, você não tem garantia nenhuma, e como os três sócios eram, eles não tinham nenhum recurso financeiro, eles só tinham a ideia e o trabalho, né, e precisavam de um socio capitalista que entrasse com o dinheiro, com a parte dos recursos financeiros para que a coisa acontecesse. E foi assim que aconteceu, começamos as primeiras conversas e depois de uns dois meses a empresa já estava constituída formalmente, e aí começou o processo de trabalho, e os recursos foram sendo liberados mensalmente com base em uma planilha financeira que eles faziam dos custos que eles tinham.” [E2].

Os empreendedores que tinham a ideia inicial da empresa procuraram um investidor anjo (o entrevistado), que analisou o plano de negócios e decidiu fazer parte da organização, contribuindo com os recursos financeiros que eram necessários para desenvolver a tecnologia do produto e arcar com os custos operacionais até que a organização fosse capaz de se sustentar com os recursos próprios. Neste sentido, os recursos financeiros foram viabilizadores do negócio, permitindo que esta viesse a existir e desenvolvesse suas capacidades dinâmicas para entrar no segmento em que atua e manter-se neste. Esta noção está de acordo com Penrose (1959), que afirmou que a apreensão das oportunidades estará restrita a uma firma caso a mesma seja incapaz de a aproveitar, devido a incapacidade de mobilizar recursos financeiros. Estes aspectos observados por Penrose também estão presentes nas capacidades dinâmicas, Teece (2007) também afirmou que a mobilização de recursos, sobretudo os financeiros, é um componente sem o qual as oportunidades não são capturadas.

Outro aspecto referente a capacidade de apreensão, é a tomada de decisões sobre as oportunidades monitoradas. Neste estrato foi evidenciado este aspecto:

“Então, a gente observa as coisas, vem uma avalanche de ideias que vão nascendo ou porque alguém sugere pra fazer determinada coisa pra complementar uma outra... ou... a gente acaba tendo um conjunto de ideias bem grande e a gente vai, coloca isso em pauta, e vai realizando, né... Então eu tenho aqui na empresa pelo menos uns 20 projetos, e 20 com a equipe que eu tenho eu não vou conseguir tocar nunca... eu vou conseguir tocar 3 projetos, 4 projetos, então a gente traz essas ideias e vai filtrando, vai priorizando, o que tiver mais dentro da linha do que a gente tá fazendo, a gente incorpora.” [E5].

(...) “olha se utilizasse tudo isso nós teríamos que ter umas 200 pessoas, porque o que vem de coisa nova diariamente.... então você tem que ser seletivo e escolher algumas coisas pra fazer e colocar isso em pauta.” [E5].

Neste sentido, evidenciou-se que nem todas as oportunidades, tendências e oportunidades do ambiente que são monitoradas são de fato capturadas pelas empresas. Alguns projetos que potencialmente são lucrativos e podem levar ao crescimento da organização e sua solidificação no mercado por vezes não são capturadas, principalmente em função das limitações sobre os recursos empresariais disponíveis a firma, sejam financeiros, sejam de pessoas. Isto está de acordo com as observações de Penrose (1959) de que as limitações dos recursos é um dos principais fatores que impedem uma organização de crescer. Em função da grande quantidade de informação e aprendizado, decisões devem ser tomadas para capturar as oportunidades com maior potencial de levar a vantagem competitiva e ao crescimento da organização. Estes aspectos também estão de acordo com a capacidade de apreensão proposta por Teece (2007), que aponta que decisões precisam ser tomadas em quais oportunidades capturar e mobilizar recursos.

Na etapa de tomada de decisão sobre a apreensão ou não de um determinado diagnóstico do mercado, os clientes são apontados como elementos importantes para a captura dessas oportunidades monitoradas. Foi apontado nas empresas da amostra que é na etapa de apreensão que as oportunidades monitoradas são avaliadas, principalmente por meio de MVPs (*Minimum Viable Product*), pivotagem e validação, que provem a organização com as informações necessárias para a tomada de decisão:

“Cara a gente é bem próximo e conversa bastante com os clientes, então sempre que a gente pretende lançar uma nova funcionalidade, um novo produto, nós temos uma equipe de produto, uma equipe de *design* que sempre está em contato com os clientes, sempre fazem pesquisas, fazem pesquisas de campo e vai verificando, a gente tenta sempre fazer lançamentos pequenos para validar as novas ideias, então não é como se a gente fosse esperar 6 meses pra construir um produto gigante pra ver se dá certo, a

gente tenta lançar o mínimo possível pra... pra validar se de fato nós temos uma oportunidade ou se isso agrega valor de alguma maneira para o cliente.” [E4].

Maior parte das empresas investigadas fazem uso dessas ferramentas para conseguir se manter mais próximas do cliente e inovar continuamente. Um dos aspectos mais centrais para a adaptação e renovação estratégica das organizações que apareceu nas entrevistas foi a relação com os diversos *stakeholders*, sobretudo os clientes, porque é por meio da proximidade com estes que é possível delinear quais são suas necessidades e o que a organização precisa fazer para aumentar sua atratividade para estes. As ferramentas (MVP, pivotagem, validação, entre outras) foram apontadas pelos empreendedores como essenciais para redesenhar o modelo de negócios, articulando limites corporativos e complementaridades, conforme apontado por Wadhwani e Jones (2016) como importante para a captura das oportunidades do mercado. Evidenciou-se também que essas ferramentas evitam alguns erros na tomada de decisões, ao facilitar o aprendizado em relação aos clientes e suas reais necessidades, evitando dessa forma a captura de oportunidades que não são exatamente o que é demandado pelo mercado.

De modo semelhante, em outro caso:

“Então, foram clientes né, principalmente clientes que entendiam, entenderam qual que era a nossa proposta, e um desses clientes foi fundamental e ele inclusive abraçou o nosso projeto, que ele entendeu que era algo que poderia muito interessar a ele, ou seja, ele era um... ele precisava de uma empresa, de um negócio como o nosso pra poder é... inclusive crescer as vendas dele.

Ele não era um cliente final, ele era um cliente que inclusive nós tínhamos uma parceria e nos trabalhávamos juntos com ele sendo um canal que nos abria o mercado. Inclusive a pessoa que era dona dessa empresa ela veio nos ajudar como conselheira, foi ela quem de fato nos abriu os olhos e disse “olha, ou a gente muda tudo isso ou a gente... não vai dar, vamos morrer na praia”, então depois de tudo que nós fizemos, vamos morrer na praia, então foi uma pessoa muito importante que nos ajudou nessa pivotagem, nessa nova trajetória que nós acabamos trilhando.” [E2].

Este empresário relatou que o relacionamento com um cliente foi fundamental para capturar valor na apreensão da oportunidade detectada, auxiliando no diagnóstico do ambiente e facilitando a entrada desta empresa no mercado. Este trecho evidencia a relação entre o monitoramento e a apreensão, pois no processo de capturar o diagnóstico inicial feito do mercado, novos aprendizados e informações foram incorporadas na análise, e a apreensão da oportunidade se moldou conforme a identificação de que uma mudança era necessária. Este trecho está de acordo com a visão de Cummins (2017), de que o monitoramento começa com o reconhecimento de uma ameaça ou oportunidade que demanda atenção e uma resposta por parte da firma, sendo importante para a exploração de tendências emergentes e novas tecnologias,

bem como para a empresa conseguir executar iniciativas de transformação de seus recursos e competências. Neste sentido, é difícil delimitar as diferenças entre o monitoramento e a apreensão, pois estas se sobrepõem e influenciam uma a outra nas organizações.

No trecho a seguir, outro gestor fala sobre as oportunidades identificadas no próprio mercado que estão sendo capturadas, e outras que já foram monitoradas mas que a organização não pretende realizar a apreensão por entender que ainda não está na fase para esta expansão:

“Pois a nossa empresa busca suprir todas as necessidades, no nosso nicho que são pequenas empresas, a gente não atende empresas grandes porque são outras necessidades, outros tipos de produto e público. Então por enquanto a gente não tem planos de internacionalizar, por enquanto não porque tem muita... muita... oportunidade no Brasil ainda pra nós, tem muito mercado que a gente ainda não capturou e que a gente considera que tem muita expansão aqui no Brasil ainda.” [E4].

Em função das características do produto atenderem a uma necessidade dos clientes, este gestor identificou que ainda existem muitas oportunidades de crescimento, e apontou que a empresa está crescendo muito ano após ano em função disso. Nesta organização, também foi apontado a importância de ferramentas como o MVP e validação com os clientes para tomar decisões de captura mais acertadas do que os clientes realmente precisam, e deste modo, ela consegue manter a liderança no segmento e inovar continuamente.

De modo semelhante, em outro caso:

“A gente vê pra nossa empresa um excelente futuro, pois se pensar no *business* tradicional que é o que trouxe nos trouxe até aqui... é... tem um futuro muito promissor, principalmente com a estratégia de varejo que está sendo desenvolvida agora, então assim, o parque de máquinas ele é um pouquinho mais velho se você comparar com outros mercados do mundo, o nosso produto ele tem um grande diferencial que é se você já tem o trator aí, eu instalo ele pra você, se você já tem um pulverizador, eu instalo meu controlador no seu pulverizador, então isso permite ao pequeno e médio produtor “eu posso fazer esse investimento aqui, estico a vida útil do meu equipamento por mais 2 ou 3 anos, e, depois quando eu trocar o pulverizador eu posso até comprar um sem automatização porque eu pego esse e migro para o novo” por exemplo.

Então nessa área de negócios eu vejo um crescimento para nós que é extremamente promissor. Aí nós temos também a outra parte que é a parte de IOT e inteligência artificial, aí eu tenho um mercado muito mais promissor ainda. Por que?

É porque o projeto que nós estamos desenvolvendo aqui pra parte de IOT não é só a telemetria da máquina, mas é a telemétrica da operação, é o cruzamento de informações com outros parâmetros e que são importantes pro produtor e que afetam o dia a dia da qualidade de uma aplicação, como por exemplo dados climáticos (...), não só a parte de previsão meteorológica mas também um pacote de dados voltados pra agro que eles oferecem.

Então essas informações, juntas com as informações de nós temos de aplicação, estão nos permitindo criar uma base de conhecimento muito robusta e importante pra ajudar na tomada de decisão futura.

O outro grande projeto que é o uso de IA na otimização de aplicação de pulverização pode no médio prazo a ajudar o produtor a otimizar custos, ao invés de eu ter uma aplicação onde hoje eu saio aplicando o produto de forma homogênea na minha área inteira, eu poder fazer uso de sistemas que estão analisando ali em tempo real como é que está a situação naquele lugar, e tomando a decisão de aplicar mais, aplicar menos, ou até não aplicar, a gente acredita que estamos a trabalhar com um produto que pode auxiliar na redução de até 50% dos custos de aplicação de agroquímicos, dependendo do produto que precisa aplicar, representa uma economia grande, até porque a maioria é importado e cotado em dólar.” [E6].

Nesta organização, o entrevistado evidenciou que o monitoramento de tendências para o futuro demanda que a organização seja capaz de tomar decisões e realizar investimentos, de modo a desenvolver a perícia tecnológica e o *know how* necessário para realizar a apreensão desta oportunidade. Para que no futuro a organização possa capturar as oportunidade em relação a inteligência artificial e IOT em seu segmento, uma série de decisões são tomadas no presente e recursos são mobilizados e adquiridos, entre esses, o gestor destacou a contratação de mão de obra qualificada, para adquirir o conhecimento necessário, e investimentos em pesquisas, de modo a desenvolver a parte operacional. Neste sentido, a apreensão de uma oportunidade é uma etapa que pode exigir tempo e diversos tipos de recursos para se viabilizar.

Neste sentido, foi evidenciado que a dimensão de apreensão das oportunidades de mercado foi essencial para que as organizações analisadas pudessem ser criadas, viabilizadas, expandidas e obter vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Constatou-se que para criar e lançar uma empresa que sucesso no mercado, foi importante a tomada de decisões sobre quais oportunidades capturar, e neste sentido, maior parte das organizações utilizam-se de ferramentas como pivotagem, MVP, e entre outras, para conseguir ter uma relação próxima dos clientes, e testar e lançar mais rapidamente no mercado os produtos e serviços, obtendo um melhor *feedback* e comprometendo menos recursos em opções que poderiam ser equivocadas. Desta forma, esta dimensão das capacidades dinâmicas é fundamental para que uma organização possa se adaptar as mudanças no ambiente, introduzindo as mudanças necessárias com base no diagnóstico do mercado.

4.4.3 Reconfiguração

A terceira dimensão das capacidades dinâmicas proposta inicialmente por Teece (2007) é a de reconfiguração (também denominada de transformação). A capacidade

organizacional de reconfiguração é regenerativa, pois permite a modificação e desenvolvimento, habilitando a empresa a criar e modificar constantemente sua base de capacidades operacionais e recursos (TEECE, 2007; MAKKONEN *et al.*, 2013). Deste modo, esta dimensão envolve a renovação contínua, transformando o que gera valor, e assim, o protegendo (TEECE, 2007; TEECE, 2014). É neste sentido que reconfiguração se refere às habilidades de contínua transformação ou mudança (TEECE *et al.*, 2016). Esta dimensão pode ser identificada nas organizações por meio dos seguintes indicadores: transformação e o realinhamento de ativos tangíveis e intangíveis de forma a permitir a busca de novas oportunidades de negócios (WADHWANI; JONES, 2016); criação, modificação, desenvolvimento e regeneração na base de capacidades operacionais e recursos (MAKKONEN *et al.*, 2013).

Com base nisto, ressalta-se que para que uma determinada organização possa inserir-se em no mercado onde atua, permanecer neste e obter vantagem competitiva em relação as demais empresas que competem pelo *Market Share*, não é suficiente apenas realizar o monitoramento e a apreensão com base no diagnóstico do mercado, tomando decisões e mobilizando recursos. Assim que uma determinada organização obtém vantagem competitiva em seu segmento, obtendo lucros anormais em função disto, as forças competitivas do mercado tendem a forçar as empresas concorrentes a duplicar os benefícios da vantagem competitiva e os retornos anormais tendem a serem forçados para sua taxa competitiva, de acordo com o estudo de Jacobsen (1988). De acordo com a literatura sobre capacidades dinâmicas, a capacidade de reconfiguração pode auxiliar as empresas a sustentarem sua vantagem competitiva ao longo do tempo ao permitir a inovação, modificação, adaptação e transformação de recursos e capacidades de modo a manter a liderança em relação aos demais concorrentes.

Neste sentido, esta capacidade é fundamental para que as firmas possam implementar estratégias de criação de valor, com ênfase nas que ainda não são utilizadas pelos concorrentes em potencial, e que permitam a empresas proteger sua vantagem competitiva ao longo do tempo, introduzindo inovações e transformações constantemente e impedindo a duplicação da vantagem competitiva por parte das firmas concorrentes. Este tipo de vantagem competitiva, foi descrita por Barney (1991) que a denominou de vantagem competitiva sustentável, e é um elemento central para que uma organização possa se estabelecer em um determinado mercado e permanecer neste a medida em que o ambiente se modifica, os padrões dos clientes começam a mudar, e inovações tecnológicas são introduzidas. Posto isto, é preciso que uma organização possa constantemente renovar sua base de recursos e capacidades de forma a manter a vantagem competitiva e se adaptar à medida em que o ambiente muda. Sob a ótica das capacidades

dinâmicas, a capacidade de reconfiguração é um dos componentes habilitadores disto. A seguir, foram transcritos alguns trechos que evidenciam como esta dimensão ocorreu nas empresas selecionadas neste estudo:

“Eventualmente essas oportunidades que a gente vai verificando e testando acabam por serem incorporadas e se tornar novos produtos, novos serviços, quando a gente verifica que eles estão resolvendo algum problema para o cliente, ou agregando valor para ele.

Temos pesquisas que dizem que cara, tem um caminho que parece bom ir por aqui, então a gente tenta, desenvolve o mínimo possível, faz um MVP, pra tentar validar, e a validação diz se nós estamos em um caminho bom e dá pra continuar, e se for bom a gente continua a investir nisso, mas a gente pode errar também, sem dúvidas, o MVP ajuda a saber se está certo os caminhos, e a gente erra de fato, como já lançamos produtos que não deram muito certo, já lançamos funcionalidades que também não foram muito utilizadas, mas cada vez a gente tenta aprender o mais rápido possível para que isso aconteça o menos possível, então a gente tenta escutar os clientes e... e lançar o mínimo possível pra validar.” [E4].

Nesta organização, a reconfiguração ocorre continuamente por meio das dimensões de monitoramento e apreensão. Foi evidenciado que constantemente e continuamente a empresa realiza pesquisas e possui uma relação próxima com os clientes. Com isso, os gestores desta organização são capazes de identificar oportunidades de melhorias e introdução de novas funções e novos produtos bem como realizar sua captura de forma rápida, utilizando o MVP. Desta forma, a empresa consegue manter a liderança de mercado e se manter sempre atual introduzindo rupturas nos padrões de consumos dos clientes, de um modo que a concorrência é incapaz de acompanhar, o que está de acordo com o pressuposto da vantagem competitiva sustentável descrita por Barney (1991). Este trecho está de acordo com a observação de Teece, Peteraf e Leih (2016) de que o MVP é uma das melhores ferramentas para que uma organização possa se transformar e reconfigurar de modo a ser ágil em relação as incertezas do ambiente. Os autores destacam que a ideia quando se gerencia em condições de incerteza profunda, é construir e lançar MVPs constantemente, de forma a aprender rapidamente, se ajustar de acordo, e ir melhorando continuamente.

Complementarmente, em outra empresa da amostra, foi apontado que as inovações e mudanças para a renovação e adaptação da organização tem sido monitoradas e capturadas continuamente a partir do diagnóstico das transformações que ocorrem no mercado externo, principalmente em relação as novas tendências, tendências futuras e com base em outras organizações que atuam e são referência neste segmento. Estes elementos representam a essência da capacidade de reconfiguração, que é acompanhar as tendências futuras e introduzir transformações para criar valor e acompanhar a evolução nos padrões de competição dentro do

segmento onde uma determinada organização atua. Este tipo de reconfiguração contínua, conforme realizada por esta empresa, também é importante para a manutenção da vantagem competitiva sustentável ao criar barreiras nas posições dos recursos e capacidades que tornam difícil aos concorrentes acompanharem e imitarem, conforme apontado por Peteraf (1993) e Foss e Foss (2005). Este trecho foi transcrito e pode ser observado no segmento abaixo:

“Muitos *insights* nós trazemos de fora, acompanhamos as tendências e tudo o que está acontecendo de realidade lá fora, e incorporamos na nossa ferramenta. Então são situações que nós não podemos ficar nunca distantes, a nossa plataforma, tanto é que a nossa plataforma, mais um pouco nós pretendemos já inclusive lança-la no mercado internacional, por entender que o que se faz aqui hoje o que nós fazemos, é... pode ser feito com a nossa plataforma em qualquer lugar do mundo. Nós podemos oferecer esse serviço também em outros mercados internacionais. Eu acho muito mais competitivo do que a nossa concorrência, é uma questão até de sobrevivência pra nós (...). Então os dirigentes das empresas, os diretores eles estão 100% do tempo antenados com aquilo que está acontecendo no mercado internacional.” [E2].

Essas inovações rápidas e constantes que esta empresa introduz, são importantes para a capacidade de reconfiguração. Neste sentido, Cummins (2017) apontou que como é impossível prever todas as forças que irão demandar mudanças, a detecção é fundamental para identificar constantemente as necessidades de mudança, de forma que uma transformação provavelmente vai estar incompleta quando outra já for iniciada. Deste modo, esta dimensão ocorre de modo contínuo. A dimensão de reconfiguração nas empresas analisadas se deu principalmente por meio da validação e prototipagem de ideias e conceitos com os clientes. Deste modo, as organizações analisadas conseguem manter-se atual em relação as necessidades e mudanças no que os clientes esperam e necessitam. Deste modo, constatou-se nas diversas entrevistas que um dos caminhos pelo qual a dimensão de transformação ocorre consiste em monitorar e capturar as oportunidades, de modo contínuo e com base no conhecimento no relacionamento com os clientes. A seguir, alguns trechos evidenciam estes aspectos:

“Então a gente percebeu que ganha-se muito tempo investindo esse tempo antes com o produtor, com o fabricante, com o agrônomo, para validar conceitos. Então esse é o caminho que a gente adotou aqui pra tomar as decisões de investimentos, obviamente que também tem as demandas do mercado, tem as questões de desenvolvimento de produto novo, mas essa validação com produtor, fabricante e o agrônomo é sempre de extrema importância, é o que permite a gente ir sempre inovando, sempre desenvolvendo coisas com base no que os clientes precisam.” [E6].

Nesta outra empresa, a relação próxima com os clientes também permite que se aprenda mais sobre estes, e que sejam incorporadas novas funcionalidades e novos produtos que permitam a empresa ir se adaptando e se renovando frente as necessidades dos clientes e a

concorrência. Assim como nas dimensões de monitoramento e apreensão, a dimensão de reconfiguração também esteve presente desde antes da criação dos negócios, e foi essencial para a fundação das organizações da amostra. A modificação nas ideias e concepções iniciais das empresas para um modelo de negócios mais atual ocorreu por meio da transformação no monitoramento e apreensão contínua das necessidades dos clientes. A dimensão de reconfiguração nas empresas analisadas tem sido realizada desde antes da fundação das empresas e está presente até os estágios mais atuais de desenvolvimento. A modificação dos modelos de negócios frente as mudanças do ambiente e das necessidades dos clientes demandou um monitoramento e apreensão das oportunidades de forma contínua.

Nos estratos a seguir são evidenciados estes aspectos da reconfiguração dos negócios:

“Quando eu troco e-mail com as pessoas, que é um e-mail bem pessoal né, a ideia é que elas conversem comigo, se eu mando alguma coisa muito técnica, tipo a pessoa não vai responder pra mim, não vai conversar comigo, e eu quero que a pessoa converse comigo, porque quanto mais eu tiver esses *inputs*, esses *feedbacks*, mais eu consigo ver onde a pessoa tem problema, e é engraçado que no começo tudo que me falavam era novidade, agora muita coisa já passou a ser recorrente, claro que sempre vai ter coisas novas, e a gente tem que sempre estar disposto a isso, mas muitas coisas eu já mapeei, eu já sei quais são a maioria dos problemas das pessoas, então via de regra eu tento ir solucionando esses problemas.

(...) quando a pessoa me escreve dizendo que tem um problema, ele pode ser pertinente pra outra pessoa também (...), então apesar de que meu objetivo é sim vender, eu faço coisas também fora dos meus objetivos desde que dentro da minha área, do que eu sei fazer, assim eu vou me aproximando das pessoas, pra poder pegar esses *feedbacks*, esses *insights* de onde elas tem dúvidas, pra poder adaptar isso pra minha área, pra agregar valor pra elas tanto em cursos, como em artigos e em soluções independentes.” [E1].

De modo semelhante, segundo o relato de outro empresário:

“Eu diria que a empresa mudou bastante, mudou bastante, inclusive praticamente ela, um ano atrás, um pouquinho mais de um ano, um ano e dois meses, nós tivemos uma pivotagem. O software estava sendo desenvolvido com aquela ideia inicial, e a medida que ele foi sendo desenvolvido e apresentado pro mercado, nós tivemos algumas dificuldades com o negócio em si pra finalidade que ele era destinado, e... e depois nos entendemos que se nos continuássemos naquele caminho, né... nós não teríamos nenhum sucesso.

Então nos reunimos, conversamos com algumas pessoas que nos ajudaram bastante no entendimento do que o negócio, do que o mercado efetivamente estava precisando ou buscando, ou o que seria de fato competitivo no mercado, e aí nós tomamos a decisão de fazer toda essa mudança, foi uma mudança drástica no *software*, praticamente aproveitamos muito pouco daquilo que nós fizemos, e tivemos que reconstruí-lo, e nessa reconstrução, é... algumas pessoas também que estavam naquele

momento anterior trabalhando conosco, elas deixaram a empresa e vieram outras pessoas, enfim... foi uma... um renascimento da empresa.” [E2].

Na primeira empresa retratada acima, a transformação foi contínua, porém com uma grande mudança inicialmente, quando o foco mudou de um sistema de gestão financeira para um modelo de profissionalização de pequenas empresas. De modo semelhante, no segundo trecho transcrito acima, a oportunidade inicial capturada sofreu uma reconfiguração em que o modelo de negócios se modificou com base nas demandas dos clientes. Estas modificações nas atividades empresariais foram elementos importantes da mudança e evolução para acompanhar as transformações do mercado competitivo. Barney (1991) já trazia a noção de que os recursos e capacidades não podem ser tratados como estáticos, pois o que era fonte de vantagem competitiva em um período ou em uma configuração de indústria anterior, pode ser irrelevante a medida que o mercado evolui e a incerteza aumenta. Deste modo, a transformação permitiu que essas organizações conseguissem moldar seus modelos de negócios para ficarem de acordo com o que os clientes precisavam. Apesar de uma mudança grande ter ocorrido nestes dois casos, a reconfiguração também ocorreu continuamente nas duas empresas. Essas mudanças contínuas são importantes, pois conforme Makkonen *et al.* (2013), essa capacidade é regenerativa, pois permite a modificação e desenvolvimento, habilitando a empresa a criar e modificar constantemente sua base de capacidades operacionais e recursos.

Ainda na mesma empresa, a partir da mudança que foi realizada no modelo de negócios, o empreendedor relatou que foi possível capturar novos clientes e mantê-los:

“Nós temos, conseguimos algumas empresas de nome, empresas famosas, e isso nos ajuda também, temos empresas multinacionais. Então isso nos ajuda também a logicamente a conquistar outros clientes, leva mais segurança, então é, graças a Deus eu diria que nós estamos conseguindo manter esses clientes, lógico que no mercado você tem que estar muito atento com concorrentes e mudanças, mas graças a Deus a gente tem conseguido manter os clientes, sempre mostrando os benefícios, vantagens, de eles terem nós como provedor de serviços, e... e é assim que a gente vai se desenvolvendo e usando essa... essa relação com os clientes pra conseguir outros clientes.” [E2].

Deste modo, acusa-se que a capacidade de reconfiguração foi importante para o desenvolvimento das empresas desde seus estágios iniciais, ao habilitar respostas rápidas de capturas contínuas ou semicontínuas das oportunidades monitoradas, sendo portanto, elementos essenciais para as organizações se sustentarem enquanto clientes, concorrentes, tecnologias e os mercados mudam (TEECE, 2007; TEECE, 2014). Estes trechos estão de acordo com um dos aspectos mais essenciais das capacidades dinâmicas, que é gerenciar as organizações por meio de transformações. Estes aspectos estão presentes no conceito de capacidades dinâmicas desde

Teece e Pisano (1994) que observaram que enquanto muitas organizações buscavam o desenvolvimento e a acumulação de recursos, sobretudo os tecnológicos, as empresas que estavam demonstrando possuir alto desempenho no mercado, eram aquelas que possuíam a capacidade de se transformar por meio de respostas rápidas e flexíveis de inovação, por meio da reconfiguração das capacidades e recursos. No relato a seguir, neste mesmo sentido, o empreendedor apontou que as inovações são feitas continuamente por meio das pessoas dentro da organização, da tecnologia e dos conhecimentos específicos que são aplicados em todos os projetos:

“Eu sou inquieto, não consigo ficar sentado na cadeira, se não for assim você não cria coisas novas. Então eu tento criar isso na minha equipe, não precisa esperar as coisas acontecerem, a partir do momento que eu começo a esperar isso das pessoas que trabalham comigo, as coisas começam a andar rápido, eu não preciso pedir pra eles pra fazerem as coisas, então isso dá uma dinâmica diferente.

A maioria dos meus concorrentes tem um *software* monolítico e vendem aquele software... eu não faço isso, eu trabalho com os *buiding blocks*, eu tenho essa filosofia, então eu não trabalho com um único software, eu não trabalho só com ERP, mas se você quiser com o que eu já tenho eu monto facilmente um ERP pra você, então eu consigo entregar pra você. Então eu trabalho muito na complementariedade, eu faço alguma coisa de nicho e atendo alguma necessidade tua.

Só que a necessidade que eu estou atendendo da forma como eu estou atendendo, se você quiser integrar com qualquer coisa, eu integro ela com qualquer coisa, porque tem estrutura pra isso, a interoperabilidade é uma coisa que é intrínseca do que a gente faz.” [E5].

Ainda nesta empresa, umas das formas de se manter atualizado em relação ao ambiente e realizar as mudanças necessárias é por meio dos *networks* e relacionamentos que o empresário possui, pelo qual é possível monitorar e implementar várias inovações que estão acontecendo no setor:

“É muito feeling e participação em eventos... participação em seminários, ouvindo (...), e a gente vai captando e a gente discute muito isso. Esse grupo de empresários a gente tem uma reunião mensal e a gente discute essas coisas, discute essas questões, e qual o caminho a seguir, o que que a gente tem que se preocupar... eu acho que isso vai dando pra gente a condição de análise melhor... porque a gente acaba trocando ideias com outras pessoas, que tem outras filosofias, por exemplo tem gente que está lá na FIEP, tem gente que está lá no ambiente de inovação da PUC, tem gente que está em outros locais de inovação, estão frequentando isso, e aí esses ambientes são ambientes que trazem muitas informações novas, e isto vai fazendo com que a gente discutindo isso, a gente vai sedimentando o conhecimento pra poder planejar alguma coisa, projetar alguma coisa.

(...) A principal coisa é esse espírito de colaboração que a gente tem com vários empresários. Eu acho que isso é o que agrega mais conhecimento (...). Quando você

começa a discutir e a trocar ideias, você começa a incorporar conhecimentos, você começa a agregar novos conhecimentos. Então eu acho que essa questão da colaboração é a mais importante, a que gerar mais aprendizado.

E essa cooperação não importa eu estar falando de um parceiro de negócios, de um cliente ou de um fornecedor, você faz colaboração de qualquer um, e isso é o que agrega, porque você chega no cara ali e vê que o cara vem reclamar pra você de uma determinada necessidade que você de repente pode resolver e que você não tinha nem percebido que existia uma necessidade daquele tipo, e de repente dali você pode atingir a necessidade de um monte de outros caras. Então isso acaba gerando um conhecimento que não é... não é fácil de se adquirir... né... você adquire justamente por isso, por causa desse relacionamento.” [E5].

Este trecho está de acordo com Penrose (1959), que afirmou que para que a transformação na estrutura de uma firma aconteça, uma compreensão do que está acontecendo no mercado é necessária, e uma disposição de aceitar mudanças substanciais nas velhas formas de fazer as coisas são requeridas. Nesta organização, em diversos trechos essa disposição a mudança e inovação contínua forma evidenciados, e se constitui em um elemento importante desta capacidade. Neste sentido, destaca-se que a transformação não requer apenas a detecção e captura das oportunidades, mas uma mentalidade voltada para a inovação constante. Neste sentido, Teece (2010) já destacava o papel do empreendedor em guiar as organizações por meio de transformações, realizando os ajustes necessários, e fazendo senso das oportunidades e ameaças do mercado e gerenciando as incertezas. De modo semelhante, Teece (2018) também destacou o papel do empreendedor para implementar estratégias que possam resultar na transformação dos negócios em relação ao ambiente no qual a empresa está inserida.

Em outro caso analisado, foi apontado que as diversas inovações e mudanças que a empresa tem feito consistentemente em diversas áreas distintas tem como base o conhecimento advindo do relacionamento com os clientes:

“Até pelo histórico da (nome da empresa), ela já teve aí no passado sócios como o grupo (...), que é o maior produtor de soja na América Latina, e por consequência acaba sendo um dos *top* no mundo, nós temos um ótimo relacionamento com esses clientes-chaves, e o nosso processo de desenvolvimento, eu tenho procurado aumentar ainda mais isso, é ter um desenvolvimento de forma colaborativa, não adianta eu criar um conceito aqui, eu me apaixonar por esse conceito, achar ele sensacional, e daí depois eu vou pro campo e o cliente me diz “isso aí não serve pra nada”.

Então assim, eu tenho nesses últimos seis meses nos estabelecemos convênios com a PUC, a gente tem feito alguns trabalhos bem interessantes lá na fazenda da PUC, nós temos alguns clientes-chaves com os quais também a gente faz revisões periódicas pra validar conceitos, validar ideias, validar as demandas. É... trabalhos sendo feitos direto com produtores (...), trabalhos de testes (...), na área de IOT, nós estamos a 6 meses rodando o piloto com alguns produtores dessa cooperativa, e pegando deles os *feedbacks* sobre o que seria interessante desenvolver, muitas ideias que a gente

incorpora em várias áreas da nossa atuação vem de ideias que a gente tira com os agrônomos dos nossos produtores.

(...) A ideia de se trabalhar com a inteligência artificial é você poder trabalhar com câmeras e criar a análise em tempo real e a automação da aplicação. Nos nossos testes, com um sistema de controle muito simples nós conseguimos 12% de economia na aplicação de defensivos, no primeiro experimento, então pense o seguinte, eu poder salvar US\$ 100 por hectare só na soja, se você pesquisar a área plantada de soja no Brasil, dá um volume muito grande. Então te contei isso só pra embasar minha resposta de que sim eu vejo um futuro muito promissor tanto no médio como no longo prazo, com anos muito promissores pra empresa.” [E6].

Nesta organização, foi apontado que a empresa está trabalhando com o desenvolvimento de tecnologias que permite a redução dos custos, e em breve estará viável para pequenos e médios produtores. Neste sentido está é uma inovação que possui o potencial de introduzir novos produtos que os clientes nem imaginam que gostariam ou que precisam. Este tipo de inovação proativa foi descrito por Teece e Leih (2016) como característico de empresas que possuem capacidades dinâmicas fortes. Complementarmente, a reconfiguração envolve a transformação e o realinhamento de ativos tangíveis e intangíveis de forma a permitir a busca de novas oportunidades de negócios (WADHWANI; JONES, 2016). Estes aspectos foram evidenciados nesta organização, que utiliza muitos recursos de pessoas, tecnologia e pesquisa para inovar e se antever em relação a concorrência, o que permite que seja uma das líderes nacionais em seu segmento.

Em outra organização, os conhecimentos extraídos dos clientes também são aplicados para implementar mudanças visando a adaptação contínua as novas tendências:

“Então a cada dois anos a gente tem uma nova versão de sistema que é lançado. Isso porque a gente pensa na usabilidade, que vai desde as cores dos botões que fazem o cliente comprar como por exemplo a cor verde, e tem as cores que tendem a fazer o cliente não clicar, como o vermelho, que dá aquela ideia de perigo né, então o cliente não vai clicar nesse botão.

E isso sem dizer as práticas de mercado que eu já comentei contigo, há uns 6 anos atrás, 5 anos atrás mais ou menos, nós fazemos um cadastro desse cliente antes de fazer a compra, hoje esse cliente não quer fazer cadastro mais, ele quer se logar pelo Facebook, pelo Chrome, não precisa criar mais mecanismos pra isso, ele quer comodidade, quanto menos cliques ele puder dar melhor é. Então tem coisas que se fazia 3 ou 4 anos atrás e hoje não se faz mais e tem coisas que vão acontecer no ano que vem que a gente vai voltar a fazer, é impressionante.” [E2].

Foi apontado nesta empresa que uma das formas de inovar constantemente está na usabilidade da plataforma que oferece, que passa por implementações constantes e é refeito a cada dois anos. Este empresário destacou que melhoramentos na interface do sistema é uma das formas mais eficientes de inovação no segmento em que atua, pois é a principal via de interação

entre o cliente e a organização. Neste sentido, quanto mais prático, rápido, intuitiva e fácil a plataforma for apresentada aos clientes, maiores as chances daquele cliente voltar a utilizar o sistema. Por este motivo, muitos esforços são realizados e pesquisas são feitas para entender quais as dificuldades dos clientes em utilizar o sistema e que modificações podem ser feitas para melhorar a usabilidade e a experiência destes. Este tipo de pequenas mudanças que são introduzidas constantemente permitem a renovação contínua da organização, transformando continuamente o que gera valor para o negócio, e assim, o protegendo, conforme apontado por Teece (2007) e Teece (2014) como um elemento essencial para a reconfiguração. Neste sentido, as transformações permitem que a empresa mantenha sua base de clientes e possa capturar mais para se expandir.

Em outro caso, de modo semelhante, a usabilidade também foi apontada:

“Nos *softwares* a gente não tinha muito o hábito de criar coisas simples, os softwares as vezes são um pouco mais complexos, e eles não necessariamente tem que ser complexos. A dificuldade operacional que você cria é porque você fez o projeto daquele jeito, sendo que poderia ter feito de uma maneira mais simples. E os clientes estão percebendo isso, eles querem a resolução dos problemas, e querem a resolução mais rápida dos problemas.

Nós da área de *software* temos um tempo de resposta lento. Nós não conseguimos responder na velocidade que o cara precisa, então pra gente responder na velocidade que o cara precisa, a gente precisa ter uma estrutura de *software* de base que de sustentação para que com poucas implementações novas você gere um produto que atende o seu clientes, então nós trabalhamos exatamente nisso, a partir do momento que a gente tem essa infraestrutura pra gente gerar um produto novo, eu posso gerar um produto novo pra você em uma semana.

Lógico que vai depender das características específicas que aquele cara precisa, mas de uma maneira geral, eu consigo gerar um produto novo em uma semana. Justamente porque a gente trabalha com um conceito de *building blocks*, que é um conceito que não tá muito... não tá muito aplicado, tá... e... o que tem sido aplicado é questão de reuso, mas o reuso está sendo... sempre foi num nível mais baixo, mais lá no processo quase que num processo de programação, quando eu to falando em *building blocks* eu estou falando de uma situação mais estratégica, num nível um pouco mais alto.

Então como eu consigo fazer isso, eu consigo ser um pouco mais ágil, consigo dar uma resposta melhor para o que os clientes está precisando, está me pedindo, e essa exigência está existindo. Os clientes estão começando a querer coisas mais rápidas.”
[E1].

Nesta empresa, o empresário afirmou que uma das mudanças que vem ocorrendo é que os clientes querem coisas simples, o que não é hábito de empresas de *software*, a simplificação das operações foi apontada por este empreendedor como fonte de vantagem em relação aos concorrentes. Adicionalmente, o tempo de resposta e aplicação do conhecimento também foi

descrito como essencial para a mudança e transformação. Estes aspectos estão de acordo com a noção de rotinas organizacionais que sustentam as capacidades dinâmicas, conforme propostas por Winter (2003), que permitem a empresa realizar um conjunto de tarefas repetidamente e de forma consistente. Nessas duas últimas organizações citadas esses elementos foram observados principalmente na aprimoração e desenvolvimento dos sistemas, que realizam a interação eletrônica entre a empresa e os clientes. São as rotinas que sustentam as inovações pequenas e constantes que dão o diferencial dos sistemas dessas empresas em relação a outros concorrentes.

Adicionalmente a estes aspectos, algumas características comportamentais como a persistência e a motivação tem sido apontadas como importante para implementar mudanças e adaptar a organização as necessidades dos clientes e do mercado:

“Eu imagino que nós como toda, se a gente considerar toda *startup*, ele é um modelo de risco, ele é um empreendimento de risco, onde você tem altos e baixos. Você tem momentos bons, momentos né... não tão bons, no sentido de que você precisa, você não tem um porte ainda suficientemente grande pra se considerar autossuficiente em termos de recursos, faturamento, caixa, então você está a todo momento se testando. O mercado está te testando pra ver se você tem folego. Então é... eu diria que é muito questão de você perseverar, perseverar no negócio e ir até o final, doa a quem doer, se você acredita na sua ideia, se você acredita que aquilo que você está fazendo é de fato um empreendimento que terá sucesso, que é uma questão de tempo, você tem que continuar colocando tuas forças e fazendo com que o negócio continue.” [E2].

Este trecho está de acordo com a noção de Penrose (1959) de que a intuição, o senso de oportunidade, a noção instintiva e uma imaginação empreendedora são importantes características para o crescimento de uma organização. Esse empresário evidenciou esses aspectos em diversos momentos, ao apontar que seu negócio é um sonho e que requer perseverança para passar pelas dificuldades. As diversas teorias e abordagens da estratégia falham ao não considerar os aspectos humanos e dos empreendedores no desenvolvimento organizacional (TEECE, 2017a), e mesmo as capacidades dinâmicas descrevem as capacidades como um processo rígido e formal, que por vezes, deixa de capturar a consciência empresarial, a imaginação e a ação humana que as orientam (DI STEFANO; PETERAF; VERONA, 2014). Este trecho ressaltou estes aspectos que por vezes tem sido deixados de lado nas pesquisas sobre capacidades dinâmicas, mas que estão presentes e necessitam de mais investigações, para que se possa compreender melhor os mecanismos pelos quais as capacidades transcendem do empreendedor para as organizações, conforme Teece (2010).

As empresas de base tecnológica, isto é, as startups, por norma tem uma maior capacidade de reconfiguração que as empresas tradicionais (TEECE, 2018). Esta afirmação foi observada por uma empreendedora no estrato de uma entrevista:

“As startups de um modo geral conseguem fazer essas mudanças e esse *shift* de uma maneira um pouco mais rápida que uma empresa tradicional, um pouco mais hierárquica.” [E1].

Posto isto, evidenciou-se que a dimensão de reconfiguração foi importante para a mudanças nos modelos de negócios, desde as etapas iniciais de criação até a inserção e permanência das empresas nos mercados. Foi constatado que as organizações precisam se transformar de modo contínuo para se manter atual na medida em que o ambiente competitivo muda. A dimensão de reconfiguração ocorre principalmente por meio do monitoramento e apreensão constante e pode ser facilitado por meio do uso de algumas ferramentas que permite habilitar a agilidade organizacional, como a pivotagem e o uso de MVPs. Estas ferramentas foram utilizadas pela maioria das empresas da amostra e foi apontada como um caminho para lançar rapidamente produtos e serviços e os modificar conforme as mudanças no que os clientes esperam e precisa. Também se evidenciou que esta dimensão permite que algumas empresas introduzam inovações que os clientes ainda nem conhecem ou sabem que precisa, o que é uma característica de empresas que possuem capacidades dinâmicas fortes.

4.5 CAPACIDADES FINANCEIRAS

Nesta seção, será apresentada a análise e discussão dos dados referentes as capacidades financeiras, que podem ser definidas como as habilidades para gerenciar as finanças do dia-a-dia, em relação com o contexto financeiro, de forma que o grau e a natureza das capacidades financeiras são dependentes das circunstâncias (STUMM; O'CREEVY; FURNHAM, 2013; ZAKARIA; SABRI, 2013). As capacidades financeiras podem ser decompostas considerando as dimensões de mobilização de capitais e de investimentos.

4.5.1 Capacidade de Mobilização de Capitais

A capacidade de mobilizar capitais é definida como a habilidade ou aptidão empresarial que permite reunir os recursos financeiros necessários para capturar as oportunidades de mercado (PENROSE, 1959). A mobilização de capitais é necessária para a captura das oportunidades que dão suporte as capacidades dinâmicas, e são facilitadas se a

empresa tiver acesso a capitais e quantias financeiras disponíveis (TEECE, 2017a). Esta capacidade foi identificada nas entrevistas por meio dos seguintes indicadores: a habilidade do empresário em inspirar confiança, atrair financiamento, realizar compras a crédito; pelos seus resultados, que pode ser a captura das oportunidades, o crescimento da firma (PENROSE, 1959) e o desenvolvimento de novos produtos ou serviços (BARBERO; CASILLAS; FELDMAN, 2011). Esta capacidade também pode ser identificada pela dependência de fontes de financiamento interno para crescer (INAN; BITITCI, 2015) e pela capacidade de investimento e conhecimento acerca da mobilização de capitais (MCKELVIE; DAVIDSSON, 2009).

As capacidades financeiras foram elementos centrais sem os quais as capacidades dinâmicas não teriam emergido nas empresas analisadas, e sem as quais seu crescimento e desenvolvimento estaria comprometido. Esta capacidade teve sua importância para as empresas desde o início na fase de criação dos negócios, e foi fundamental nas dimensões de monitoramento, apreensão e reconfiguração das capacidades dinâmicas. Entre as motivações teóricas que dão suporte ao papel essencial das capacidades financeiras para a criação e manutenção das capacidades dinâmicas, ressalta-se que de acordo com a literatura, assim que as oportunidades são detectadas, decisões devem ser tomadas, e se aproveitadas, investimentos devem ser realizados. Nesse processo, a mobilização de recursos é necessária para a apreensão das oportunidades que dão suporte as capacidades dinâmicas, e são facilitadas se a empresa tiver acesso a capitais e quantias financeiras disponíveis (TEECE, 2017a). Nos trechos transcritos a seguir é evidenciado o papel da mobilização de capitais e sua relação com as capacidades dinâmicas:

“Os recursos financeiros sem dúvida nenhuma foram importantes para o nosso crescimento, uma coisa até que o nosso fundador sempre comenta que foi muito importante no começo e que permitiu que a gente desenvolvesse e criasse o nosso produto no começo e que deu o *start* pra começar a vender e implementar o produto nos nossos clientes foi que a gente recebeu um aporte financeiro, um investimento... e um investimento cara, ele é nada mais que um viabilizador para o crescimento... então se você tem o fogo cara, o investimento e capital é o teu combustível, a tua gasolina. Mas também se o fogo antes já era ruim, não vai ser o investimento que vai resolver.” [E4].

No trecho transcrito acima, a mobilização dos recursos e os investimentos foram citadas como viabilizadores do negócio, desde a implementação da ideia até sua posterior reconfiguração e modificação. Neste sentido, Penrose (1959) afirmou que a captura das oportunidades do mercado estará restrita a uma firma caso a mesma seja incapaz de a aproveitar, devido a incapacidade de mobilizar recursos financeiros para realizar investimentos. Deste modo, evidencia-se que as capacidades financeiras foram essenciais para a criação e posterior

crescimento das organizações, e para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas nas empresas investigadas. Este trecho também está de acordo com Farago *et al.* (2019), que constataram que as organizações não são capazes de perseguir as oportunidades monitoradas e realizar a sua apreensão, se inicialmente, não forem capazes de mobilizar os recursos financeiros que são requeridos para isso. Para os autores, é por esse motivo que a mobilização de recursos, sobretudo os financeiros, são elementos essenciais para a criação de capacidades dinâmicas.

De modo semelhante em outra empresa da amostra, a mobilização de recursos e os investimentos também foram citados como os fatores mais relevantes para a captura das oportunidades monitoradas:

(...) “E como os três sócios eram, eles não tinham nenhum recurso financeiro, eles só tinham a ideia e o trabalho, né, e precisavam de um sócio capitalista que entrasse com o dinheiro, com a parte dos recursos financeiros para que a coisa acontecesse. E foi assim que aconteceu, em abril de 2015 começamos as primeiras conversas e depois de uns dois meses a empresa já estava constituída formalmente, e aí começou o processo de trabalho, e os recursos foram sendo liberados mensalmente com base em uma planilha financeira que eles faziam dos custos que eles tinham.” [E2].

Este trecho evidencia alguns aspectos observados por Penrose (1959), que chamou atenção para o fato de que muito frequentemente, a incapacidade das firmas para crescer e se desenvolver tem sido incorretamente vinculada as condições referentes a demanda, enquanto o problema real reside na limitação de recursos empresariais disponíveis a firma. A autora destaca a incapacidade de mobilizar capitais para investimentos em quantidade suficiente como um dos principais motivos pelo qual as firmas deixam de crescer. Neste sentido, nesta empresa foi um investidor que viabilizou as dimensões de monitoramento e apreensão presente nas capacidades dinâmicas, de modo que a organização pode ser criada e posteriormente desenvolvida até atingir seu ponto de equilíbrio. Posto isto, as capacidades financeiras de mobilização de capitais e investimentos são essenciais para o desenvolvimento empresarial e das capacidades dinâmicas. O relato do empreendedor, também está de acordo com Farago *et al.* (2019), de que a mobilização de recursos financeiros é um elemento essencial para explicar como novos negócios são criados, e como as capacidades dinâmicas emergem na organização.

Em outro caso investigado, o entrevistado também falou da importância dos recursos financeiros para o crescimento da empresa, ressaltando a importância das habilidades e fatores que são importantes para que uma empresa consiga mobilizar estes recursos:

“Olha Fabio, a vida de uma startup não é fácil, não é fácil, o que, o que caracteriza a startup é principalmente essa questão de recursos que são sempre, é... escassos, o gasto

é sempre baixo, e você tem que sair a busca de... de financiamentos..., tem que sair a busca de financiamentos... então você tem no modelo tradicional de startups os investidores, tem o investidor anjo que são os que ajudam no início, tem os investidores mais profissionais, né, que dispõem de investimentos, tem os *bridges*, que são os empréstimos pontes, entre uma rodada e outra, empréstimos bancários, mútuos, de sócios, enfim... As fontes de recursos, elas são... até que... bem diversificadas e de bom tamanho né... em termos de quantidade.

A questão é se você consegue conversar, conquistar um investidor pra investir no teu negócio. Né, um investidor profissional que geralmente ele entra, ele quer conhecer o negócio obviamente, e ele exige um *equity*, né... ele quer ter o percentual, e muitas vezes o dinheiro dele tem um custo muito alto para nós, ele quer pôr o dinheiro mas quer um percentual muito alto do negócio, o que pra nós não é interessante.

Então você tem fontes de recursos que tem que ser muito bem avaliadas pra você não entregar também o teu negócio pra um investidor, porque aí você constrói o teu negócio e acaba ficando pra ele. Então tem que equilibrar muito isso. Por isso você tem que ter um produto muito bem desenvolvido, pra que você consiga os recursos por meio de vendas, por faturamento, tem que aumentar o faturamento, e sempre recorrer aos investidores profissionais quando de fato for necessário.

Ninguém quer colocar dinheiro em um negócio que não tenha se provado ainda como sendo chave em termos de faturamento, que tenha um produto que tenha uma perspectiva de crescimento, de geração de caixa, como te falei, startup é uma empresa como qualquer outra, você tem que se provar como um negócio que seja autossustentável.” [E2].

Estes aspectos condizem com a visão de Penrose (1959), que a mobilização bem-sucedida de capitais depende da habilidade do empresário em inspirar confiança. Para a autora, é por esta razão que as pequenas firmas precisam de um empresário capaz de mobilizar capitais e de fazer compras a crédito, ou seja, há uma relação entre as aptidões empresariais e o financiamento que uma firma pode atrair, e diferentes empresários podem perfeitamente ser capazes de obter resultados diferentes nas mesmas circunstâncias. Neste caso, o entrevistado apontou esta relação, de que a organização precisa ser capaz de inspirar confiança para os investidores e se provar enquanto um negócio atrativo com potencial de sustentar crescimento a médio e longo prazo. As diversas fontes de financiamento citadas pelo entrevistado são importantes, de acordo com Teece (2017a), que apontou que os investimentos nas atividades que dão suporte as capacidades dinâmicas são facilitados se a empresa tiver acesso a capitais e quantias financeiras disponíveis.

Diferentemente destas empresas, outras optaram por não recorrer a investidores e utilizaram capital próprio para criar e desenvolver a organização:

“Tanto eu como o meu sócio, a gente sempre teve um intuito e um engajamento dentro da empresa de a gente crescer devagar, então a gente sobe um degrau de cada vez, então nós temos muitos concorrentes nossos que tiveram aportes financeiros de

peças de fora né e com isso cresceram muito acima da gente, né... mas também nós tivemos alguns que subiram e ao mesmo tempo que cresceram quebraram porque o negócio acabou não sendo da forma como eles imaginavam.

Então a gente sempre preferiu fazer as coisas devagar, com calma, com o nosso capital próprio, a gente não abriu para capital externo. Vou dizer pra você, foi por opção, não estou dizendo nem que está errado e nem que está certo, a gente não queria ter que dar explicações e nem depender de ninguém como a gente já fez no passado né, como te contei que a gente veio de multinacionais, então a gente queria trabalhar com nossos próprios recursos.

E quando você trabalha com os próprios recursos, tudo o que você faz você faz mais planejado até mesmo porque como é teu próprio dinheiro ele tende a ser um pouquinho menor né. Então até mesmo contratação nós temos aí hoje concorrentes com até 90 funcionários, e nós somos em 12 aqui. Por opção a gente quis sempre fazer as coisas devagar.” [E3].

Nesta empresa foi evidenciado que o crescimento tem sido mais lento que alguns concorrentes em função da limitação dos recursos financeiros, porém o empresário evidenciou alguns aspectos referentes a capacidade de investimentos que não tem sido presente nestes concorrentes, como a falta de habilidade na forma como estes recursos financeiros são aplicados para a criação de valor para a organização. Deste modo, este trecho evidenciou que as duas capacidades financeiras são importantes para o crescimento das organizações e manutenção e criação de capacidades dinâmicas, caso uma organização tenha uma alta capacidade de mobilização de capitais, mas pouca habilidade ou capacidade de investimentos, isto pode gerar problemas a médio e longo prazo. De outro modo, caso uma organização possua alta capacidade para fazer investimentos em oportunidades lucrativas que levem ao crescimento da firma, mas tenha pouca capacidade para mobilizar os recursos financeiros, também terá seu desenvolvimento comprometido.

Nesta última organização que foi citada, foram observados aspectos essenciais do conceito de capacidades financeiras proposto nesta dissertação. Em particular, a baixa mobilização de recursos financeiros que foi constatada, pode ocasionar problemas como a falta de uma base de recursos que permita o desenvolvimento de capacidades dinâmicas e redução nos investimentos da empresa em relação a outros concorrentes com maior capacidade de mobilização de capitais. Isto pode ameaçar sua permanência nos mercados, conforme McKelvie e Davidsson (2009) evidenciavam. Estes aspectos foram evidenciados pelo entrevistado, que apontou que existem outras empresas que estão concorrendo no mesmo mercado e que possuem uma estrutura muito maior, conforme o trecho “nós temos aí hoje concorrentes com até 90 funcionários, e nós somos em 12 aqui. Por opção a gente quis sempre fazer as coisas devagar” (E3), ressaltando que esta organização foi a pioneira em seu segmento e os concorrentes

entraram depois. O entrevistado também evidenciou que os concorrentes possuem baixa capacidade de investimentos conforme o trecho “nós temos muitos concorrentes nossos que tiveram aportes financeiros (...) mas também nós tivemos alguns que subiram e ao mesmo tempo que cresceram quebraram porque o negócio acabou não sendo da forma como eles imaginavam”. Entretanto, pode-se esperar que concorrentes que possuem as duas capacidades financeiras suficientemente desenvolvidas, sejam capazes de sustentar maiores taxas de crescimento, como os concorrentes citados.

De forma semelhante a esta empresa, em outra entrevista o empreendedor também afirmou que optou por financiar a organização com capital próprio, e não recorreu aos investidores ainda, porém ele apontou que isto tem limitado o crescimento e que agora os investidores estão começando a se mostrar necessário para o futuro do negócio:

“A três anos atrás os recursos financeiros que ela tinha eram suficientes, hoje eles são insuficientes. Então a empresa precisa aumentar o faturamento, precisa dar um jeito de financiar um período de uns seis meses, pra conseguir concluir algumas coisas, então a questão financeira é uma questão fundamental porque você tem umas pessoas que trabalham aí, precisam ganhar o trabalho delas, senão elas não vão sobreviver.

O principal que nós temos de custo é o custo de pessoal, que *software* nada mais é do que cabeças pensantes contratadas. Então esse é o maior custo que a gente tem, e a gente não pode... o nível de salário não pode ser baixo, senão os caras vão procurar outros locais.

A motivação tem de ser constante, né... você tem que estar sempre trabalhando com a expectativa de que vai ter um novo projeto, porque se não o cara desiste e vai trabalhar em outro lugar. E pra isso você precisa de dinheiro pra criar essas motivações (...), então... isso são dinheiros que tem que sair, que tem que ter disponibilidade desse dinheiro pra isso e... e se você não tem você começa a restringir a empresa né.

(...) até hoje a gente tem trabalhado com recursos próprios, ou pessoal ou da empresa. Nós nunca fomos no mercado buscar dinheiro, agora talvez seja o momento de buscar o dinheiro. Pra isso eu tenho três fontes possíveis de recursos (...) pensando em financiamento. E temos uma outra que é investidores, buscar investidores, também é uma alternativa.

Qual é a diferença entre buscar investidores e buscar financiamentos? Buscar investidores você dá uma parte da tua empresa, empréstimo não, só que tem que ter capacidade de pagamento. Você tem que pegar o dinheiro e tentar fazê-lo se pagar. Qual o problema com pegar financiamento? Empresas de *software*, e eu digo todas as empresas de *software*, é que você não tem patrimônio, porque não precisa de maquinário, não tem estrutura, porque os computadores são baratos, e é tudo o que você precisa pra fazer o *software*. Então a empresa não tem capital o suficiente pra bancar garantias, então o grande problema que nós temos na área de *software* é garantia.” [E5].

Este empresário evidenciou que os planos estratégicos da empresa estão sendo restringidos pela falta de recursos financeiros. Caso o investimento da firma seja baixo em relação aos concorrentes, isto pode trazer consequências negativas. Neste sentido, Sirmon e Hitt (2009) apontaram que enquanto os investimentos baixos economizam recursos, a médio e longo prazo isto ocasiona a perda de competitividade, e no futuro demandará significativamente mais recursos para atingir a paridade competitiva (SIRMON; HITT, 2009). Foi observado nesta organização, as afirmações de Teece (2007) de que não se deve ficar surpreso se uma determinada empresa conseguir monitorar e sentir uma oportunidade de negócios lucrativa, mas falhar ao não conseguir investir em sua captura e apreensão, em razão de sua incapacidade de levantar capital para investimento. Nesta empresa, em diversos momentos da entrevista a limitação dos recursos financeiros para investimentos tem sido apontada como fatores que inibem o desenvolvimento de novos produtos e de alguns projetos.

De modo semelhante, em outra empresa também foi constatado a importância da mobilização de capitais, enquanto capacidade organizacional, para o crescimento da empresa:

“Logo que se você quer fazer um investimento maior para que você possa dar um salto mais alto de crescimento, você não vai ter todo o recurso que você precisa, você tem que ir pro mercado e conquistar um investidor que queira fazer essa... que queira acreditar neste investimento que você está querendo fazer. Mas o importante é você ter tudo muito bem ajustado, nos seus processos, produto, tudo tem que estar muito bem justinho, muito bem controlado, muito bem equacionado, tá, porque senão você não se prova como um negócio atraente.

O investimento é o centralizador do negócio (...). Eu imagino que nós como toda, se a gente considerar toda startup, ele é um modelo de risco, ele é um empreendimento de risco, onde você tem altos e baixos. Você tem momentos bons, momentos né... não tão bons, no sentido de que você precisa, você não tem um porte ainda suficientemente grande pra se considerar autossuficiente em termos de recursos, faturamento, caixa, então você está a todo momento se testando.

(...) Então “ah eu quero um empréstimo a um custo baixo”, ninguém te dá ninguém quer saber, porque? Só pensam nos juros, nas taxas de mercado, enfim. (...) Sem recursos financeiros ninguém vive, ninguém sobrevive, você precisa ter, como te falei, a startup se caracteriza por ter as etapas, do investidor anjo, investidores profissionais, mais ela tem que sempre estar muito atenta a ser um negócio autossustentável, quanto mais autossustentável mais ela vai ter... ninguém... todo mundo quer pôr dinheiro em algo que gere dinheiro, ninguém quer pôr dinheiro em algo que de prejuízo, se você mostra que tem faturamento bom “opa”, você consegue se tornar atraente.

Porque a startup ela precisa, eu atingi o ponto de equilíbrio, consigo vender, cubro meus custos, já consegui equilibrar as contas, se eu continuar nesta projeção de faturamento e despesas conseguiria um equilíbrio em pouco tempo. É isto que você tem que estar sempre preocupado, gerar negócios para que você consiga ser sempre atraente para o mercado.” [E2].

Nesta empresa foi evidenciado que apesar dos recursos financeiros serem sempre escassos, a empresa tem capacidades de mobiliza-los e investir de modo a desenvolver o negócio. Este aspecto está de acordo com a visão de Penrose (1959) que apontou que muitas firmas pequenas sem adequados recursos financeiros iniciais podem ser bem-sucedidas, mobilizar capitais, crescer e tornar-se firmas grandes. E elas conseguem fazer isso em grande parte devido a estas aptidões empresariais de mobilização de capitais e investimentos (PENROSE, 1959). No entanto, ressalta-se que ao passo que as organizações podem crescer e se criar com uma quantidade muito pequena e limitada de recursos financeiros, seu desenvolvimento contínuo e permanência nos mercados é contingente às capacidades dinâmicas, e o desenvolvimento dessas requer uma base de recursos financeiros maior (MCKELVIE; DAVIDSSON, 2009). Nesta organização foram evidenciados estes aspectos, que apesar da empresa ter conseguido se criar e desenvolver com poucos recursos, a entrada e permanência no mercado demandou investimentos maiores nas dimensões de apreensão e reconfiguração das capacidades dinâmicas.

Neste sentido, em outro caso evidenciou-se que a limitação dos recursos financeiros é um dos principais entraves a apreensão das oportunidades monitoradas:

“Mas nem tudo é um mar de rosas, a gente também tem problemas, existem momentos que a gente tem que tomar decisões mais difíceis e... cara tem 5 demandas pra serem resolvidas e tem recursos pra 4 só pra desenvolver, aí temos que renegociar prazos, ou tentar aportar mais recursos, é... isso faz parte do meu dia a dia, todo dia a gente enfrenta essas dificuldades, e não tem jeito, acho que isso hoje é do mercado, a mão de obra que nós temos aqui ela tem um nível de especialização mais complexo, então assim, sei lá, eu preciso resolver uma demanda de um sistema de automação, tá bom, eu vou lá e contrato um engenheiro especialista nesse sistema, mas o cara nunca viu agro na vida dele, cara, o cara pode ser muito bom, mas ele vai ter uma curva de aprendizado, ele vai ter um tempo aqui dentro pra ele aprender como é que funciona a tal agricultura de precisão, o que que é o sistema que ele vai criar a automação, tem que ir pra campo, tem que ir pra fazenda, sujar a bota, tomar sol na cara, temos que gerenciar essas coisas, então existem problemas na gestão dos projetos, as vezes por problema bom, eu tenho mais demanda do que capacidade de entregar, e aí a gente tem que ir ajustando essas coisas.” [E6].

Neste trecho, evidenciou-se um aspecto comum as pequenas e médias empresas, que é a limitação nos recursos financeiros disponíveis e o fato da organização ser limitada em grande parte, pelos seus recursos internos. Isto foi evidenciado no trecho “tem 5 demandas pra serem resolvidas e tem recursos pra 4 só pra desenvolver, aí temos que renegociar prazos, ou tentar aportar mais recursos, é... isso faz parte do meu dia a dia, todo dia a gente enfrenta essas dificuldades, e não tem jeito”. Esse entrevistado ressaltou também alguns aspectos elencados por Barbero, Casillas e Feldman (2011), que observaram que as habilidades de gerenciar os

recursos financeiros, incluindo sua mobilização, não é um fator determinante apenas para as estratégias de expansão, mas também para o desenvolvimento de novos produtos e serviços. Para esses autores, pode ser esperado que maiores níveis de capacidades financeiras possam facilitar a expansão e o crescimento nas pequenas e médias empresas. Foi evidenciado também a aprendizagem na capacidade de mobilização de recursos. Os conhecimentos aprendidos acerca das capacidades financeiras são aplicados de diversas formas nesta organização. Deste modo, evidencia-se que existe uma relação entre as capacidades financeiras e a agilidade organizacional.

Em outra empresa da amostra, isso ocorre de forma similar:

“Se é um cliente novo você sempre tem que bancar, mas se é um cliente teu já... de carteira, aí você negocia com ele, ele te paga antecipado alguma coisa, então aí o problema diminui um pouco. Mas se você pegar um projeto novo, tem que ter recursos, não tem... não tem o que fazer, tem que ter dinheiro.

Eu to com um projeto que está parado por conta de falta de dinheiro, eu preciso de R\$ 300 mil pra tocar o projeto, e não tenho de onde tirar os R\$ 300 mil. Se eu tivesse um faturamento gigante... beleza, mas não tem. Dinheiro que entra não sobra... não da aí... pra tocar esse projeto preciso de R\$ 300 mil então ele está na gaveta. Daqui um tempo ele estará morto, porque era uma inovação a uns 2 anos atrás, agora acho que não é mais tão inovação, já vi produtos semelhantes no mercado.” [E5].

Neste trecho, o entrevistado evidenciou que alguns projetos e oportunidades de negócios lucrativos não tem sido capturado em função da falta de recursos financeiros. Esta questão tende a ser um problema, pois a pesquisa empírica de Barbero, Casillas e Feldman (2011) evidenciou que as habilidades de gerenciar os recursos financeiros, incluindo sua mobilização, não é um fator determinante apenas para as estratégias de expansão, mas também para o desenvolvimento de novos produtos e serviços. Nesta empresa, também foram observados alguns aspectos descritos por Inan e Bititci (2015), de que as empresas pequenas geralmente são limitadas em termos de dinheiro, se baseiam em relacionamentos pessoais e informais e são altamente dependentes de fontes de financiamento interno para crescer (INAN; BITITCI, 2015). Neste sentido, as dificuldades em mobilizar capitais tendem a limitar a expansão sobretudo nas empresas de pequeno porte. Firms novas, pequenas e desconhecidas não têm as mesmas facilidades de mobilizar capitais que as firmas já estabelecidas (PENROSE, 1959).

Posto isto, foi evidenciado que a capacidade financeira de mobilização de capitais foi essencial para que as organizações analisadas conseguissem desenvolver e investir nas atividades que dão suporte as dimensões de monitoramento, apreensão e reconfiguração presente nas capacidades dinâmicas. Entre as principais observações, foi ressaltado que as

empresas da amostra têm dificuldades em financiar essas atividades na maior parte das vezes, e que a mobilização de recursos por meio de investimentos permite que as organizações deem um salto maior de crescimento do que as que se financiam via capital próprio. Neste sentido, as empresas que captaram investimentos desenvolveram suas capacidades dinâmicas mais rapidamente que as demais. No entanto, apesar da limitação de recursos financeiros ter sido apontada como um fator que inibe o crescimento e força as organizações a tomarem decisões entre diferentes oportunidades para investir e aproveitar, as empresas estudadas foram capazes de mobilizar os recursos que permitiram o investimento na criação e desenvolvimento de capacidades dinâmicas.

4.5.2 Capacidade de Investimentos

A capacidade de investimento pode ser definida como a habilidade, com os conhecimentos necessários para tomar decisões de investimentos em oportunidades lucrativas que possam resultar na expansão da firma e a um consequente desempenho superior (PENROSE, 1959). O investimento na descoberta, na geração do conhecimento e no aprendizado da empresa é um requisito para a construção das capacidades dinâmicas da empresa (TEECE, 2017a). Esta capacidade pode ser identificada nos extratos das entrevistas com base nos seguintes indicadores: os investimentos da organização em aprimoramento da qualidade e também no ingresso em áreas novas ainda não exploradas pelos concorrentes (PENROSE, 1959); investimentos em projetos que agregam valor no longo prazo e investimentos na descoberta, na geração do conhecimento e na aprendizagem (TEECE, 2017a); investimentos de alta qualidade e inter-relacionados (TEECE, 2007); investimentos em produção, comercialização e gerenciamento que criem barreiras à entrada (CHANDLER, 1990) e; investimentos em projetos de pesquisa e desenvolvimento, adoção de tecnologias, aprimoramento de capital físico e humano, experimentação, *redesign* de operações e processos (PISANO, 2017).

A capacidade de investimentos é um elemento central das capacidades financeiras, pois apenas a capacidade de mobilização de capitais não é suficiente para criar e sustentar as capacidades dinâmicas das organizações. Neste sentido, desde as etapas iniciais, as empresas necessitam de capacidades para escolher entre investimentos em diferentes opções estratégicas que possam resultar no seu crescimento e no desenvolvimento de capacidades. Neste sentido, evidenciou-se nesta etapa da pesquisa de campo com as empresas que esta capacidade foi fundamental para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas, em todas as suas dimensões.

Foi observado também que está capacidade esta relacionada com a mentalidade do empresário a respeito do gerenciamento das finanças da empresa. A capacidade de investimentos foi um elemento essencial para capturar as oportunidades monitoradas e para a reconfiguração das atividades e das firmas. É neste sentido que as capacidades financeiras podem ser descritas como uma microfundação para as capacidades dinâmicas, sem a qual estas não teria emergido nas organizações. Nos trechos a seguir, foram evidenciados estes aspectos:

“Se é um cliente novo você sempre tem que bancar, mas se é um cliente teu já... de carteira, aí você negocia com ele, ele te paga antecipado alguma coisa, então aí o problema diminui um pouco. Mas se você pegar um projeto novo, tem que ter recursos, não tem... não tem o que fazer, tem que ter dinheiro. Eu to com um projeto que está parado por conta de falta de dinheiro, eu preciso de R\$ 300 mil pra tocar o projeto, e não tenho de onde tirar os R\$ 300 mil. Se eu tivesse um faturamento gigante... beleza, mas não tem. Dinheiro que entra não sobra... não dá... pra tocar esse projeto preciso de R\$ 300 mil então ele está na gaveta. Daqui um tempo ele está morto, porque era uma inovação a uns 2 anos atrás, agora acho que não é mais tão inovação, já vi produtos semelhantes no mercado.

(...) Como não tem dinheiro sobrando, a gente coloca dinheiro nos produtos que tem uma grande expectativa, se não tem uma boa expectativa, não coloca dinheiro. Todo o dinheiro que sobra, a gente coloca no desenvolvimento de novos produtos, por isso que a gente tem aí condições de oferecer uma ampla gama de produtos. Então todo o dinheiro que sobra, daquele negócio principal, gera investimentos em outros produtos, que uns são inovações e outros não são inovações, são necessidades que o mercado precisa e que a gente faz.

(...) Não é só a existência de recursos, é a mentalidade do empresário que está por traz também. Por que? Porque tem empresários que o que que acontece? A gente aqui todos os recursos que sobra, a gente investe em desenvolvimento. (...) Por exemplo, eu tenho amigos que utilizam o dinheiro das empresas pra fazer as coisas, então o cara contrai uma dívida que fica dois anos na conta da empresa, tendo que pagar, pro cara andar, sei lá..., com um Jeep Renegade, então o cara pega o dinheiro da empresa pra fazer isso, eu não tenho essa preocupação, eu pego esse dinheiro e invisto na empresa.

Se amanhã ou depois eu tiver algum produto desses que de uma alavancada boa e começar a sobrar dinheiro assim mesmo, aí eu vou pensar em comprar o Renegade, então eu não vejo razão pra isso, então se você tem a mentalidade de inovação constante, o dinheiro da empresa nunca vai sobrar, porque você vai estar sempre investindo ele, reinvestindo ele em novos produtos, em novos negócios, até um momento que saturar, aí a hora que saturar, aí o dinheiro começa a sobrar. Mas por enquanto a gente não está nem pensando em saturamento ainda.” [E5].

Os aspectos elencados pelo empresário estão de acordo com as observações de Penrose (1959) de que, em razão da competição e inovação tecnológica, uma firma só poderá se manter competitiva caso demonstre ser capaz de desenvolver perícia tecnológica e mercadológica através de investimentos contínuos. Para a autora, melhorar a qualidade em relação aos concorrentes exige não somente fazer investimentos em campos já existentes, mas também

investir no ingresso em áreas novas e ainda não exploradas. Neste sentido, a autora apontou que existe uma relação entre os investimentos e a captura das oportunidades de mercado monitoradas. Estes aspectos foram evidenciados pelo empreendedor, que afirmou ter uma mentalidade voltada para a inovação contínua, realizando investimentos em diferentes áreas. Neste trecho, também foram evidenciados alguns aspectos afirmados por Teece (2007), de que as empresas necessitam de habilidades para escolher entre muitos caminhos de investimentos possíveis, ressaltando que os empreendedores precisam saber escolher entre as opções que possam levar ao crescimento da empresa e ao desenvolvimento das capacidades dinâmicas. Este é um aspecto central da capacidade de investimentos descrita nesta dissertação.

Esta questão ocorreu de forma semelhante em outra organização da amostra:

(...) “Mas são o dinheiro e os investimentos sem dúvida que potencializaram o nosso crescimento, o capital também potencializa você desenvolver algumas coisas, você testar algumas coisas novas e ir testando e validando as ideias com os clientes e com uma certa segurança.

Mesmo hoje em dia que a empresa já está sólida e é líder no setor os investimentos e os recursos financeiros acabam sendo um problema, porque a gente sempre precisa, eles sempre são importantes, sempre são relevantes. Por exemplo, tudo o que a empresa faz, tudo o que ganha, o que arrecada, é revertido para investimentos dentro da empresa, então dinheiro se traduz em crescimento. Se você procura crescer 2 vezes 3 vezes por ano como a gente faz, cara, você precisa, você tem que ter caixa pra financiar isto, tem que ter muito caixa porque vai queimar um pouco sim e precisa de cuidado pra não deixar faltar pro que precisa no dia a dia.

(...) A gente faz muito investimento em pessoas, cara o nosso principal investimento, nossa prioridade é investir sempre em pessoas, porque isto se reverte em produtos, se reverte em inovação, se reverte em conhecimento, em competências que a gente pode aplicar, então nossos investimentos são em pessoas basicamente.

Ah... claro que bom... a gente tem os investimentos em *facilities* também, isto é, os nossos prédios, equipamentos, ferramentas, como ferramentas *cloud* que são caras, então isto consome alguma fatia significativa do nosso investimento, mas isto é um investimento bem pequeno em comparação com o que a gente investe em pessoas, de longe nosso maior ativo e nosso maior investimentos são as pessoas” [E4].

Neste trecho foi evidenciado as afirmações de Teece (2007) de que as atividades de investimento constituem elementos necessários nas dimensões de monitoramento, apreensão e renovação contínua (reconfiguração) das capacidades dinâmicas. Nas capacidades de monitoramento e apreensão, o entrevistado apontou que o capital e os investimentos são potencializadores, e pode ser um problema caso a organização não o possua. Em relação a reconfiguração, também foi apontado que este se dá por investimentos contínuos em pessoas, em experimentação e validação com os clientes, atividades que demandam investimentos e

recursos financeiros, e podem não ocorrer caso a organização não os possua nas quantidades necessárias. Este trecho também se relaciona com as dimensões de aprendizagem e aplicação do conhecimento, que conforme Dove (2017), são elementos da agilidade organizacional, no sentido de que é a mobilização de recursos e os investimentos que permitem contratar pessoas, que é o principal motor da inovação, conhecimento e desenvolvimento de competências, e investir em pesquisas com os clientes, fatores esses apontados como os motivos pelos quais a empresa conquistou a liderança em seu setor.

Neste mesmo sentido, outro empresário também relatou a importância dos investimentos para o crescimento da firma e captura das oportunidades de mercado:

“Ano que vem a gente vai entrar num salto muito importante pra empresa, a gente vai, graças a Deus esse ano nós estamos chegando a um milhão de passageiros embarcados na nossa empresa, que é um marco interessante pra nós, e ano que vem a gente só pra você ter uma ideia nós levamos aí 6 anos pra vender um milhão de passagens e a gente quer vender meio milhão em um ano pro ano que vem.

Então a gente quer dar uma bombada boa e pra isso a gente se preparou financeiramente inclusive pra poder fazer esses investimentos e dar conta das metas e de aumentar o número de clientes. Então a gente quer fazer meio milhão de vendas em um ano só com a mesma estrutura, com as mesmas pessoas, claro que com algumas mudanças pontuais pra poder fazer isso, mas a gente sempre está fazendo isso com capital próprio mesmo, sem abrir pra capital externo. Volto a te dizer, não vou nem dizer que está certo nem que está errado, é só a filosofia da nossa empresa que nós acabamos fazendo diferente de alguns concorrentes nossos.” [E3].

Deste modo, foi evidenciado que a empresa precisou mobilizar recursos por meio do capital próprio, que o empresário apontou ser uma decisão estratégica, para realizar os investimentos que vão habilitar a empresa a aumentar as vendas, capturando mais mercado. Este trecho está de acordo com Teece (2017a) que afirmou as empresas precisam realizar investimentos para capturar as oportunidades. Este trecho também está de acordo com Farago *et al.* (2019), que evidenciou que os recursos financeiros que viabilizam a criação de capacidades dinâmicas precisam ser mobilizados ao longo do tempo por meio da atuação do empreendedor, que influencia, cria, molda e desenvolve com base em suas características individuais, as capacidades dinâmicas da empresa. Estes aspectos foram observados por Penrose (1959), que já havia evidenciado o papel dos empreendedores em relação as escolhas entre diferentes investimentos produtivos que as organizações fazem, com implicações para o crescimento e as taxas que as firmas podem crescer. Estes aspectos ficam claros nesta entrevista, pois ao possuir uma quantidade de mobilização de capitais inferior aos concorrentes, o crescimento desta organização ficou restringido em função da limitação nos investimentos.

De modo similar, isto foi relatado em outra entrevista:

“Às vezes a gente precisa de mais recursos do que a gente dispõe, e aí tem que dar uma ajustada, renegociar prazos, não adianta, o nosso desafio aqui sempre é trabalhar com um ponto de equilíbrio entre quanto eu tenho pra gastar, quantos recursos eu tenho disponível pra desenvolver, quanto tempo eu tenho pra entregar, é uma equaçãozinha chata de resolver, porque assim: eu tenho pressa e não tenho gente, então contrata, mas eu não tenho dinheiro, então me dá tempo e eu desenvolvo em casa, não mas eu não tenho gente, então vou ter que contratar mais pessoas pra tentar fazer as coisas mais rápido, não eu tenho poucas pessoas, então eu vou precisar de prazo, não adianta, você está sempre... e é cruel né, você meche em um botão e o outro desregula, então não tem jeito, tem que lidar com isso.

(...) Basicamente a gente decide por reunião de *board* de diretores, existem alguns sócios investidores, e somos em quatro diretores aqui no dia a dia da empresa. Essas decisões mais de dia a dia esses quatro diretores conduzem e periodicamente a gente promove daí uma reunião com sócios investidores pra discutir projetos de mais de médio e longo prazos, ou investimentos maiores e aí a gente toma a decisão sobre estratégia de produto, o caminho de desenvolvimento dele, se uma determinada demanda de mercado a gente atende agora ou segura, aí a gente faz a decisão em conjunto dos diretores com o *board* de acionistas.

(...) Então a gente percebeu que ganha-se muito tempo investindo esse tempo antes com o produtor, com o fabricante, com o agrônomo, para validar conceitos. Então esse é o caminho que a gente adotou aqui pra tomar as decisões de investimentos, obviamente que também tem as demandas do mercado, tem as questões de desenvolvimento de produto novo, mas essa validação com produtor, fabricante e o agrônomo é sempre de extrema importância, é o que permite a gente ir sempre inovando, sempre desenvolvendo coisas com base no que os clientes precisam.” [E6].

Nesta organização, o entrevistado evidenciou alguns aspectos chave da capacidade de investimentos na medida em que evidenciou que estes podem potencializar o crescimento da empresa, e desenvolver as capacidades dinâmicas, conforme apontado por Teece (2007), Pisano (2015) e Teece (2017a). Nesta organização foi observado também que os investimentos são direcionados para projetos que agregam valor no longo prazo e investimentos na descoberta, na geração do conhecimento e na aprendizagem, aspectos apontados por Teece (2017a) como requisitos para a construção das capacidades dinâmicas da empresa. De outro modo, a ausência de capacidades de investimentos pode restringir os planos de crescimento, impedir a captura e reconfiguração das oportunidades. Observou-se também uma relação entre as decisões de investimento e a forma como a organização aprendeu a investir seus recursos, este conhecimento é aplicado constantemente, neste sentido, evidencia-se que a agilidade está relacionada também com as capacidades financeiras.

Todas as empresas da amostra, em maior ou menor grau, precisaram aprender a administrar a limitação dos recursos disponíveis para investimentos:

“Olha, os recursos eles são limitados, né. Por natureza você não tem recursos, principalmente os financeiros, que sejam, infindáveis, todo recurso financeiro é muito

limitado, então você precisa fazer muitas opções pra potencializar isso, no sentido de olha, temos escolhas, dá pra fazer só isso e não dá pra fazer aquilo, você não consegue, não tem recursos pra fazer tudo, eles são escassos, então você tem sempre que priorizar muito, você precisa fazer pra principalmente deixar a empresa cada vez mais, como eu falei, com seu produto muito vendável.

Logo que se você quer fazer um investimento maior para que você possa dar um salto mais alto de crescimento, você não vai ter todo o recurso que você precisa, você tem que ir pro mercado e conquistar um investidor que queria fazer essa... que queira acreditar neste investimento que você está querendo fazer. Mas o importante é você ter tudo muito bem ajustado, nos seus processos, produto, tudo tem que estar muito bem justinho, muito bem controlado, muito bem equacionado, tá, porque senão você não se prova como um negócio atraente.” [E2].

Este relato condiz com as observações feitas por Mckelvie e Davidsson (2009), de que enquanto recursos como conhecimento são importantes, eles precisam ser combinados com recursos financeiros para aproveitar todos os seus benefícios. De acordo com o entrevistado, os recursos financeiros servem para potencializar o crescimento da empresa, de modo que o crescimento requer investimentos em quantidade suficientes. O empreendedor também relatou que para mudanças maiores que possam dar um maior salto de crescimento ocorram, apenas os recursos internos da organização são insuficientes e é necessário ir para o mercado conseguir investidores que acreditem no potencial do negócio. Para isto ocorrer, é preciso que a organização esteja suficientemente desenvolvida e tenha se provado no mercado, o que demanda algum grau de capacidades dinâmicas, o que implica que existe uma relação entre o desenvolvimento das capacidades dinâmicas e das capacidades financeiras. O acesso aos recursos financeiros permite a habilidade de investir no desenvolvimento de capacidades dinâmicas. Neste sentido, não basta apenas o conhecimento dos clientes, tecnologias e mercados, as organizações necessitam de capacidades de mobilização de capitais e investimentos para explorar as oportunidades e desenvolver suas capacidades dinâmicas.

De forma semelhante em outra organização:

“Às vezes acontece de a gente ter algum projeto ou alguma coisa pra fazer e não ter todo o dinheiro que precisa, a gente nunca deixa de fazer aqui, mas as vezes precisa reduzir o *budget*, reduzir a verba daquilo. Um exemplo: ou a gente colocar um “x” valor no Google pra vender no pago, poderia colocar mais, até poderia, porque nossas campanhas são sempre muito positivas, é mas como te falei a gente tem como estratégia ser uma empresa pequena, então a gente cresce mais em termos de clientes cerca de 30%, mas não em estrutura, e as vezes a gente deixa de investir em alguma coisa como no sistema, nos serviços nossos e deixamos de colocar dinheiro em outra coisa que também daria um retorno bem positivo pra gente. Nossos passos são cuidadosamente planejados pra evitar com que a gente perca dinheiro.” [E3].

De modo semelhante a este trecho, Inan e Bititci (2015) afirmam que as capacidades de monitoramento, apreensão e reconfiguração continua são apontadas na literatura como parte do núcleo das capacidades dinâmicas da empresa. No entanto, principalmente as pequenas e médias empresas não podem ou tem dificuldades em financiar essas atividades na maior parte das vezes. Neste caso, o empreendedor afirmou que não deixa de investir, mas que no dia a dia precisa tomar decisões e que não tem recursos para investir satisfatoriamente em todas as áreas em que são identificadas demandas e oportunidades. Neste sentido, o crescimento desta organização é restrito as limitações nos recursos financeiros que consegue mobilizar para fazer os investimentos. Uma das consequências da baixa capacidade financeira desta organização foi que, apesar da mesma ser pioneira no segmento onde atua, o desenvolvimento das capacidades dinâmicas foi lento, o que permitiu a novos entrantes começarem a competir neste mercado.

A limitação nos recursos financeiros também pode ser evidenciada em outra organização:

“Então hoje, eu vou ter que contratar uma pessoa, eu preciso de uma pessoa na área do financeiro, uma na área comercial, uma pessoa no desenvolvimento, uma pessoa na área de recursos humanos, eu preciso de gente pra essas áreas, mas só tem dinheiro pra contratar uma, onde que eu vou contratar? Em que departamento que eu vou colocar? Em que função vou colocar? Qual que vai me trazer o retorno mais rápido? Será que é o da área comercial? Ou o da tecnologia, o desenvolvedor? Pra poder deixar o produto mais atraente pro mercado.

Eu tenho que priorizar, não tenho recurso pra tudo o que precisa, infelizmente, é o que nós lidamos aqui no dia a dia. Então todo dia você tá ali com o caixa muito justo, se entra o dinheiro você tem que tomar muito cuidado, não pode sair aí gastando, porque se você gasta hoje vai faltar amanhã, então tudo muito controlado... muito controlado. Recursos como te falei são muito limitados, os financeiros.” [E2].

Nesta organização, foram evidenciados alguns aspectos apontados por Teece (2007) de que fazer investimentos requer habilidades especiais. Os investimentos envolvem comprometer recursos financeiros em relação ao futuro tecnológico e de mercado. Dessa forma, muitos caminhos (que competem) de investimentos são possíveis, e as empresas enfrentam a questão não apenas de onde investir, mas também de quando e quanto investir. Por este motivo as empresas precisam de estratégia e prioridades de investimento (TEECE, 2007). O empreendedor apontou estes aspectos ao explicar como os recursos financeiros, que são escassos, são investidos estrategicamente nas opções que tem maiores chances de agregar valor no longo prazo para a empresa. Esta capacidade é um componente essencial das capacidades financeiras e para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas. Também foi apontado pelo

empreendedor, que as pessoas e funcionários se caracterizam como o principal meio que a empresa utilizou para aprender e trazer conhecimento para dentro da organização, dimensões da agilidade organizacional, conforme Dove (2017). Neste sentido, existe uma relação entre capacidades financeiras e agilidade organizacional.

Na visão de outro empreendedor:

“Já, já... então... você precisa de dinheiro pra poder projetar alguma coisa, precisa de engenheiro, de *designer*, de programadores, de tempo pra me dedicar a aquilo, e tudo isso custa dinheiro. Então pode ser que isso me gere retorno, mas o custo de construir tudo isso, e depois ter que ir no mercado vender, então a gente teve que parar esse projeto e não lançar o produto por conta de não ter dinheiro, depois talvez a gente retome essa ideia. (...) Então... isso são dinheiros que tem que sair, que tem que ter disponibilidade desse dinheiro pra isso e... e se você não tem você começa a restringir a empresa né.” [E5].

Este empreendedor apontou um dos problemas que a ausência de capacidades financeiras pode ocasionar nas organizações, em relação ao seu crescimento e permanência no mercado onde atua. O relato converge com os apontamentos de Penrose (1959) e Teece (2007) de que muitas vezes são monitoradas oportunidades de negócios lucrativas, mas a empresa pode falhar ao não conseguir investir em sua captura, em razão de sua incapacidade de levantar capital para investimento. Isto é ruim para a organização, pois o *framework* desenvolvido por Pisano (2015) e Pisano (2017) postulou que o desenvolvimento de capacidades que levam a vantagem competitiva pode exigir não apenas que uma empresa seja capaz de fazer investimentos em campos já existentes, mas também investir no ingresso em novas áreas ainda não exploradas pelos concorrentes. Por este motivo, a ausência de capacidades financeiras pode não só restringir a capacidade de uma organização em se aprofundar e continuar a desenvolver sua base de capacidades já existentes, como impedir a exploração e a criação de novas capacidades que são necessárias para a vantagem competitiva e adaptação em uma nova configuração de mercado.

Essas habilidades em fazer investimentos e administrar o dinheiro de modo a capturar oportunidades que levem ao crescimento da firma também podem ser observadas no trecho a seguir:

(...) “Por ser uma empresa relativamente pequena e com capital próprio, a gente tem que ter condições de medir as nossas ações, então qualquer ação que não pode ser medida aqui a gente não faz. Vou te dar um exemplo, colocar um *outdoor* aqui na frente da PUC por exemplo, não tem como medir o retorno desse investimento de *marketing*. Não consigo transformar isso em números então isso é um tipo de investimento que você não vai ver a gente fazendo. Claro que a exposição e imagem

é muito importante, mas é uma coisa cara que a gente prefere não estar fazendo nesse momento.

Os nossos investimentos são muito voltados a conversão, por exemplo as mídias do Google que nós temos da um retorno muito positivo e tem que como medir, então a cada um real que a gente gasta nos volta cerca de 3 reais pra esse investimento, com isso eu faço com que a empresa fique sempre positiva. Então todas as ações são voltadas a conversão do investimento, se eu não tiver como medir e nem como converter isso possivelmente eu não posso fazer porque nosso capital é limitado, diferente de alguns concorrentes.

Uma coisa que a gente sempre trabalha aqui é muito a saúde financeira da empresa em relação ao nosso ciclo financeiro de pagamento, então normalmente a gente recebe antes de pagar, e isso faz com que a gente sempre tenha um fluxo de caixa positivo né, tendo esse fluxo de caixa positivo eu consigo trabalhar tranquilo fazendo os investimentos que de pra gente crescer aqui.

Então os acordos comerciais que foram feitos atrelados as empresas que atuam com a gente nos dão condições de negociar em tempo real para criar um cenário positivo pra nós, então as empresas que não tem um cenário financeiro positivo igual ao da gente, a tendência é o cara realmente deixar de existir, como aconteceu com muitos concorrentes que até tinham mais capital que nós, mas por não saberem usar... é administrar dessa forma acabam não conseguindo se manter no mercado. Então não tem segredo né, não tem mágica, nós vivemos num mundo capitalista, então a gente tem que trabalhar o dinheiro pra dar lucro, se não der lucro realmente não tem como continuar, não tem o que estar fazendo.” [E3].

Neste trecho foi apontado um aspecto observado por Pisano (2017), que afirmou que uma empresa pode ter em mente um determinado conjunto de capacidades quando investe, mas os resultados desses investimentos podem ser altamente incertos. Neste sentido, o empreendedor afirmou investir apenas em oportunidades que são mensuráveis, tentando transformar as incertezas sobre os investimentos em riscos mensuráveis. Estes aspectos financeiros relatados pelo empreendedor indicam que apesar desta organização possuir uma menor capacidade de mobilização de capital que os concorrentes, por optar pelo uso de capital próprio apenas, possui maior capacidade de fazer investimentos em oportunidades lucrativas que possam levar ao crescimento da firma e ao desenvolvimento de capacidades. Apesar da limitação dos recursos financeiros disponíveis, o gerenciamento feito pelo empreendedor permite que o capital seja potencializado e permite que a empresa continue operando no mercado por meio dos investimentos contínuos. Este trecho está de acordo com Teece (2017a), que afirmou que as decisões de investimentos dependem das capacidades para sentir e calibrar as oportunidades, desenvolver estratégias para explorar seus aspectos mais promissores.

Esta dimensão dos investimentos também foi importante para a mudança e reconfiguração, uma das dimensões das capacidades dinâmicas:

“Quando a gente fala de pesquisa e desenvolvimento, precisa-se de dinheiro, quanto mais dinheiro, melhor, só que obviamente que eu preciso encontrar um equilíbrio com o resto da companhia. Então a empresa tem metas muito claras de produção, de venda, de rentabilidade, então a gente tenta sempre buscar um equilíbrio é... pra que a P&D não faça com que essas outras metas sejam afetadas, mas também, tentando otimizar os investimentos em engenharia.

Então a gente acaba trabalhando com sazonalidades, eu tenho um período aqui que “óh, vou precisar aumentar aqui o orçamento de investimento e penalizar um pouco margem”, ou então adiantar um pouco algum investimento e depois dar uma segurada aqui pra poder segurar depois, então a capacidade de fazer investimentos é importante e a gente tenta conseguir trabalhar com ela de forma bem criativa sobre como otimizar esse recurso.” [E6].

Estes aspectos estão relacionados aos observados por Teece (2017a) de que as capacidades dinâmicas da empresa têm que ser construídas por meio de um processo de investimento na descoberta, na geração do conhecimento e no aprendizado. Esses investimentos, são importantes para a construção de capacidades e para incrementar a base de recursos e ativos da organização (CUMMINS, 2017). Este trecho também está de acordo com a visão de capacidades financeiras de Taylor (2011), de que essas capacidades se referem ao desempenho de comportamentos financeiros desejáveis para se atingir os objetivos. Estes aspectos estão presentes na mediada em que o entrevistado relata a forma como gerencia os recursos financeiros para investir em P&D visando retornos de longo prazo, e as finanças operacionais do dia a dia da empresa. Este entrevistado também elucidou alguns aspectos que estão de acordo com o entendimento de capacidades financeiras de Atkinson *et al.* (2006) de que estas refletem o conhecimento acerca das questões financeiras e a capacidade para tomar controle das finanças, o que o entrevistado demonstra fazer ao desenvolver uma estratégia de curto e longo prazo para gerenciar as finanças da organização.

Neste mesmo sentido, em outra empresa também foi utilizado os investimentos para potencializar e alavancar o negócio:

“A questão financeira sempre acaba sendo importante, porque pra mim lançar um produto novo preciso investir (...). Claro que sempre tem que priorizar, mas hoje aí a empresa tem caixa, tem dinheiro e consegue fazer investimentos em novos produtos, investimentos em por exemplo, tá rolando uma obra agora aqui no nosso prédio. Então assim capital pra crescer nessas questões a empresa está tendo agora.” [E1].

Esta afirmação está de acordo com Penrose (1959) e Pisano (2017), que apontaram que os investimentos da organização em aprimoramento da qualidade e também no ingresso em áreas novas ainda não exploradas pelos concorrentes, são importantes para o crescimento das organizações. Neste sentido, a empresária afirmou que os recursos financeiros sempre são

importantes para investir no desenvolvimento e no lançamento de novos produtos para o mercado. Este trecho evidencia o papel que as capacidades financeiras possuem enquanto um elemento viabilizador nos empreendimentos, permitindo que novos produtos e serviços sejam desenvolvidos e lançados no mercado, e experimentações sejam feitas, habilitando respostas rápidas e flexíveis para o mercado. As capacidades financeiras são essências para a inovação nas organizações, pois em todas as empresas, as oportunidades foram monitoradas, capturadas e transformadas por meio da mobilização de capitais e dos investimentos, o que permitiu a essas organizações se desenvolverem em seus estágios iniciais e obter vantagem competitiva em uma etapa posterior.

Em outra empresa da amostra:

“Como a gente não tem muitos recursos pra sair gastando, fazemos o que a gente pode, e sempre logicamente visando o retorno o mais rápido possível, todo investimento tem que ter um retorno.

O produto ele está constantemente, constantemente sendo aperfeiçoado, melhorado, isso é uma questão até de sobrevivência, nosso produto precisa estar sempre muito bem atualizado, essa equação né... mercado, o produto estar sempre ajustado é nossa necessidade de mercado, não podemos parar nessa área de tecnologia, nós também não podemos abrir mão de fazer investimentos em *marketing* por exemplo, que você vai mostrar a empresa, divulgar a empresa, pro mercado isso é imprescindível pra nós que estamos num momento de arrancada, de nos firmarmos no mercado, então precisamos investir nisso em alguma forma, este investimento nós temos que fazer.

Então recursos financeiros são fundamentais pra qualquer empresa do nosso gênero.”
[E2].

Este trecho evidencia um aspecto observado por Pisano (2017) de que as capacidades dinâmicas são construídas por meio de investimentos em projetos de pesquisa e desenvolvimento, adoção de tecnologias, aprimoramento de capital físico e humano, experimentação, *redesign* de operações e processos (PISANO, 2017). O empreendedor evidenciou o modo pelo qual a empresa investe na transformação e apreensão do monitoramento de mercado. Este trecho também condiz com alguns aspectos sobre capacidades financeiras evidenciado por Zakaria e Sabri (2013). Estes autores afirmaram que os conhecimentos e habilidades sobre finanças não podem ser analisados apenas por meio do conhecimento de termos e conceitos específicos, já que as capacidades financeiras são mais amplas e englobam múltiplos aspectos de comportamento e habilidades sobre gerenciamento do dinheiro e tomada de decisões financeiras. Esses aspectos foram evidenciados por meio da forma complexa pela qual as escolhas sobre as opções de investimentos são tomadas.

Nesta outra organização, o entrevistado afirmou que os investimentos são realizados com base no monitoramento contínuo do mercado que é realizado com os clientes, e isto permite que a empresa se reconfigure e inove:

“Eventualmente essas oportunidades que a gente vai verificando e testando acabam por serem incorporadas e se tornar novos produtos, novos serviços quando a gente verifica que eles estão resolvendo algum problema para o cliente, ou agregando valor para ele. Temos pesquisas que dizem que cara, tem um caminho que parece bom ir por aqui, então a gente tenta, desenvolve o mínimo possível, faz um MVP, já escutou? Pra tentar validar, e a validação nós diz se nós estamos em um caminho bom e dá pra continuar, e se for bom a gente continua a investir nisso, mas a gente pode errar também, sem dúvidas, o MVP ajuda a saber se está certo os caminhos e decisões de investimento, e a gente erra de fato, como já lançamos produtos que não deram muito certo, já lançamos funcionalidades que também não foram muito utilizadas, mas cada vez a gente tenta aprender o mais rápido possível para que isso aconteça o menos possível, então é basicamente isso, a gente tenta escutar os clientes e... e lançar o mínimo possível pra validar.” [E4].

Neste estrato da entrevista, foram evidenciados alguns aspectos evidenciados por Teece (2017a) de que as decisões de investimentos dependem das capacidades para sentir e calibrar as oportunidades, desenvolver estratégias para explorar seus aspectos mais promissores. Nas empresas investigadas, os recursos financeiros foram limitados, e as empresas necessitam de capacidades para fazer investimentos nas oportunidades com potencial de levar ao crescimento da firma, conforme apontado por Penrose (1959), e ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas, conforme Teece (2017a). Neste trecho também foi evidenciado um aspecto observado por Teece (2007) de que algumas empresas possuem capacidade de fazer investimentos de alta-qualidade e inter-relacionados pode levar ao crescimento empresarial e a lucratividade, incrementando a base de recursos e ativos (TEECE, 2007). Neste sentido, evidencia-se que não basta mobilizar capitais e investir, mas as organizações precisam de capacidades para escolher entre as diferentes opções e caminho que possam resultar em um desempenho superior e no desenvolvimento das capacidades dinâmicas, conforme observado por Pisano (2017).

Deste modo, foi evidenciado neste tópico que a capacidade financeira de investimentos é um componente das capacidades dinâmicas, sem a qual estas não teriam emergido nas empresas analisadas, e atua em todas as suas dimensões (monitoramento, apreensão e reconfiguração). Foi evidenciado que a capacidade de investimentos é dependente da mobilização de capitais e são elementos importantes para que uma empresa desenvolva habilidades e conhecimentos que a permite escolher entre as diferentes opções de investimentos que levem ao desenvolvimento das organizações e das capacidades dinâmicas da empresa. Um

elemento central nesta capacidade é a habilidade de realizar investimentos na aprendizagem, aquisição de conhecimento e apreensão das oportunidades que permitam a uma organização desenvolver vantagem competitiva no mercado em que atua. Esta capacidade também é importante para que uma organização possa investir na entrada em novos mercados ainda não explorados pelos concorrentes e em projetos que agreguem valor no longo prazo.

4.6 AGILIDADE ORGANIZACIONAL

Nesta seção, será apresentada a análise e discussão dos dados referentes agilidade organizacional, que pode ser definida como a capacidade para gerenciar e aplicar o conhecimento efetivamente (DOVE, 1999), de forma que a organização possa efetivamente reimplementar/redirecionar seus recursos para a criação de valor e para a proteção de valor, capturando atividades de alta rentabilidade, conforme as circunstâncias internas e externas (TEECE; PETERAF; LEIH, 2016). A agilidade organizacional será identificada por meio da aprendizagem e da aplicação do conhecimento (DOVE; SCHINDEL; GARLINGTON, 2018), e a forma como estas influenciam nas capacidades de monitoramento, apreensão e reconfiguração das capacidades dinâmicas (TEECE; PETERAF; LEIH, 2016).

4.6.1 Aprendizagem

A aprendizagem foi identificada nas entrevistas por meio dos seguintes indicadores: novos conhecimentos que são adquiridos e extraídos (DOVE; SCHINDEL, 2017); lições aprendidas (DOVE, 2017); conhecimento anterior nas pessoas e em formatos armazenados; aprendizado experimental; aprendizagem de capacidades e; processos de exploração (DOVE; SCHINDEL; GARLINGTON, 2018). Dentro destes indicadores, também foi investigado a forma como a aprendizagem foi aplicada, conforme Dove, Schindel e Garlington (2018).

As dimensões de aprendizagem e aplicação foram analisadas em relação aos seguintes indicadores no monitoramento: detectar, antecipar e sentir as mudanças no ambiente (OVERBY; BHARADWAJ; SAMBAMURTHY, 2006); a habilidade de identificar rapidamente e fazer senso das tendências incipientes e desenvolvimentos na medida que eles emergem e evoluem (DOZ; KOSONEN, 2008; DOZ; KOSONEN, 2010); Na apreensão, foi utilizado os seguintes indicadores: pelas respostas rápidas de captura e implementação de oportunidades (OVERBY; BHARADWAJ; SAMBAMURTHY, 2006); pela habilidade de responder rapidamente as circunstâncias, tomando decisões rápidas para atingir os objetivos

(DOZ; KOSONEN, 2008; DOZ; KOSONEN, 2010). E na reconfiguração, foram utilizados estes indicadores: pela contínua reimplantação/redirecionamento dos recursos para a criação e proteção de valor (TEECE; PETERAF; LEIH, 2016).

As dimensões de aprendizagem e aplicação do conhecimento estiveram presentes desde o início dos negócios, e nos casos investigados, foram elementos que moldaram as capacidades dinâmicas da empresa, influenciando diretamente nas dimensões de monitoramento, apreensão e reconfiguração. A agilidade organizacional também foi fundamental para o desenvolvimento das capacidades financeiras de mobilização de capital e de investimentos nas organizações investigadas. Neste sentido, a relação entre capacidades dinâmicas e capacidades financeiras foi moldada e habilitada por meio da agilidade organizacional, em suas dimensões de aprendizagem e aplicação do conhecimento. As empresas precisam aprender e aplicar o que foi aprendido para monitorar os mercados, tomar decisões, alocar recursos e gerenciar por meio de transformações; de outro modo, também precisam de aprendizagem e aplicação para tomar decisões de financiamentos, mobilizar os recursos necessários para viabilizar a empresa e investir no desenvolvimento de capacidades.

Os estratos a seguir evidenciam estes aspectos:

(...) Então eu achei que era uma coisa meio parecida assim e fui, só que depois a empresa foi tomando outros rumos, e isso é uma coisa bem interessante que a gente observa, a gente empreendedor eu digo. Que as vezes a gente tem uma ideia inicial e as coisas mudam um pouco o rumo, porque você se adapta ao externo né, a empresa ela tem que olhar pra fora, ela não pode ficar focada só nela mesmo, ela tem que olhar pra fora e ver o que o mercado quer. Então eu comecei a produzir artigos pro site até pra gerar uma audiência e aí a gente foi trabalhando em procurar parcerias né.

Aí eu fui atrás de umas parcerias né, eu ouvi até no rádio que a prefeitura estava buscando parceiros pra trabalho voluntário para ajudar mulheres empreendedoras. Então eu mandei um e-mail lá porque eu sempre quis trabalhar com empreendedores né, porque apesar desse meu foco de finanças eu tenho uma experiencia de vida bem empreendedora né. Daí (...) a gente começou a trabalhar sob um foco mais financeiro dando dicas de finanças, que é o meu forte, o que eu gosto. E daí eu pensei putz, não, não é isso, vamos profissionalizar as empresas, porque deu certo pra mim, vai dar certo pra eles.

(...) Como eu te falei, a gente tinha uma ideia inicial de trabalhar com finanças e a gente viu que para os pequenos empresários era importante também, mas eles precisavam de outras coisas, coisas mais básicas, então assim eu mudei até o meu produto, mudei a missão e visão da empresa, olhando o mercado e vendo a necessidade deles. Eu acho que sempre foi o mercado que sempre é muito... é... como que eu posso te dizer... ele muda muito e empresas que trabalham com o virtual, com a tecnologia, meu produto é um método, é um conhecimento, é uma prática, então isso é muito mais rápido que uma coisa física, isso muda muito e evolui e a gente se adapta.

(...) Foi muito intenso, eu aprendi que muitas vezes a gente acha que as pessoas precisam de uma coisa, e elas precisam de outra, independentemente de ser mais complexo ou de ser menos complexo, então a gente como empresa isso parece uma coisa batida mas não é na prática, a gente vê que tem que estruturar internamente mas olhar pra fora, e não ficar olhando pra dentro da empresa, dentro da empresa a gente tem que olhar pra gente se profissionalizar, para os processos funcionarem, mas a gente tem sim que olhar pra fora, porque os clientes cada vez mais hoje em dia com internet, com uma nova geração vindo, uma geração eletrônica, eles dizem o que eles querem, e a gente adapta, então eu entendi que lidar com pessoas (...).

(...) ainda mais no meu caso, eu estou trabalhando com o sonho das pessoas, a pessoa não abre uma empresa só pra se sustentar, ela abre uma empresa porque ela tem um sonho, porque ela... enfim, aquela empresa é parte da pessoa, é como se fosse um braço, um filho, não sei explicar, mas é algo emocional, não é algo só tipo “ah aqui é minha empresa eu quero receber tantos por mês”, não é isso. (...) Eu estou profissionalizando pessoas pra que elas consigam fazer com que o sonho delas de certo.” [E1].

Neste trecho, foi evidenciado que a oportunidade inicialmente detectada pela dimensão de monitoramento do mercado foi modificada e moldada pela aprendizagem da empreendedora. Na dimensão de apreensão, quando a organização estava sendo criada, e decisões sendo tomadas, diversos aprendizados emergiram do mercado e dos clientes, e isto moldou e contribuiu para a mudança no modelo de negócios. Neste sentido, foi a aprendizagem, e mais especificamente, a aplicação dos conhecimentos, que permitiram a organização ser ágil em relação as necessidades dos clientes, conforme apontado por Dove (2017). A aprendizagem e o conhecimento, também permitiram detectar, antecipar e sentir as mudanças no ambiente (OVERBY; BHARADWAJ; SAMBAMURTHY, 2006), responder rapidamente as circunstâncias, tomando decisões rápidas para atingir os objetivos (DOZ; KOSONEN, 2008; DOZ; KOSONEN, 2010), atividades essas pertencentes as dimensões de monitoramento e apreensão das capacidades dinâmicas.

De modo semelhante, nesta outra organização:

“Cara primeiro ocorreu que a empresa foi pioneira, então foi um conceito que foi muito difícil de ser implementado, inclusive os fundadores da empresa escutaram muitos “nãos” e “não dá pra fazer” “nunca vai dar certo no Brasil” “ninguém nunca fez isso” e mesmo assim eles foram pra frente e conseguiram fazer.

E outra questão é a escala, porque muitas empresas que estavam lá estavam tipo a vamos fazer, mas por exemplo atender só em Curitiba ou atender só no bairro, então as aspirações da empresa foram sempre grandes desde o início, então desde o lançamento foi “cara, vamos atender o país inteiro” Por quê?

Porque a gente quer consolidar um mercado que tem “n” *players* pequenininhos, então nós vamos ser os maiores, essa aspiração foi bem importante e também por velocidade, como eu falei a gente tenta sempre lançar e sempre estar muito presente e sempre em contato com os clientes pra saber se o que a gente está fazendo está correto,

então uma vez que você consegue e começa a atingir uma escala significativa é... a ideia é que todos os concorrentes fiquem irrelevantes.” [E4].

Deste modo, a aprendizagem e aplicação do conhecimento começou antes mesmo de existir a organização formalmente constituída. O relato deste gestor foi de que diversos aprendizados foram necessários antes de desenvolver um modelo de negócios viável para ser desenvolvido e implementado. Após a etapa de criação da empresa, diversos outros aprendizados foram importantes para sua consolidação no mercado até se tornar líder no segmento onde atua, principalmente aprendizados que emergiram a partir do entendimento das necessidades dos clientes, e da própria criação de sentido do negócio, onde os empreendedores entenderam que para lançar o produto no mercado, deveriam ter aspirações “grandes desde o início”, visando “atender o país inteiro”. Este tipo de mentalidade do empreendedor está de acordo com a visão de Teece (2018), que apontou esse tipo de *mindset* como essencial para implementar transformações na organização. Ainda nesta mesma empresa, as dimensões da agilidade foram importantes para a reconfiguração, influenciando em mudanças e inovações posteriores:

“Cara a gente é bem próximo e conversa bastante com os clientes, então sempre que a gente pretende lançar uma nova funcionalidade, um novo produto, nós temos uma equipe de produto, uma equipe de *design* que sempre está em contato com os clientes, sempre fazem pesquisas, fazem pesquisas de campo e vai verificando, a gente tenta sempre fazer lançamentos pequenos para validar as novas ideias, então não é como se a gente fosse esperar 6 meses pra construir um produto gigante pra ver se dá certo, a gente tenta lançar o mínimo possível pra... pra validar se de fato nós temos uma oportunidade ou se isso agrega valor de alguma maneira para o cliente.

(...) As mudanças, como a gente uma é uma startup de alto crescimento, eu diria que as principais mudanças vêm do crescimento da empresa, então uma coisa é você trabalhar numa organização que cresce 10% ao ano 20% ao ano. O número de pessoas também cresce nessa faixa então te dá muito mais tempo de fazer as coisas com uma estruturar melhor.

Já a gente dobra todo ano, então tá com esse fluxo de pessoas e os desafios que isto te traz, fazer a gestão dessa quantidade de pessoas, quantidade de produtos, quantidade de problemas, é uma mudança bem grande. Então a gente sempre está tentando crescer, então além de satisfação dos clientes e qualidade do produto, eu diria que o nosso *driver* principal é crescimento.” [E4].

O participante relatou que as inovações que são implementadas na organização e nos produtos são viabilizadas principalmente por meio da aprendizagem contínua que é obtida por meio do relacionamento com os clientes e com pesquisas que indicam qual o melhor caminho para modificar, criar e inovar. Esses aprendizados permitem respostas rápidas de inovação, o que torna difícil para os concorrentes acompanharem o ritmo de evolução da empresa. Neste

sentido, a aprendizagem e aplicação do conhecimento foram essenciais para a contínua reimplantação/redirecionamento dos recursos para a criação e proteção de valor (TEECE; PETERAF; LEIH, 2016), elementos presentes na capacidade de reconfiguração das capacidades dinâmicas. Nesta empresa, essa dimensão das foi viabilizada principalmente por meio da aprendizagem vinda do mercado e dos clientes, e do lançamento de novos produtos e inovações contínuas, que permitiram a esta organização se manter atual enquanto o mercado se modificava e a economia se deteriorava.

Analisando outra organização, os clientes também foram uma importante fonte de aprendizagem e mudança:

“Como te falei o Brasil está ainda muito longe, muito longe do que acontece no mundo e... então nos monitoramos tudo o que acontece lá fora, e... também estamos muito... muito... próximos daqueles clientes que já conquistamos, nós estamos muito próximos deles, entendemos sempre o negócio deles, procurando sempre oferecer vantagens no sentido que, principalmente, é... redução de custos pra eles. Então é uma relação muito próxima que nós temos com nossos clientes e sempre deixando muito aberto a nossa empresa as necessidades deles, dizemos “olha o que que vocês precisam, o que que a gente pode fazer pra atendê-los.” [E2].

O empreendedor relatou neste trecho a forma pela qual esta empresa consegue aprender em tempo para selecionar as ações, entender o que os mercados irão precisar e por quê, e do que os clientes irão valorizar e por quê, elementos esses importantes do gerenciamento do conhecimento para atingir a agilidade, conforme apontado por Dove (2015). Neste sentido, a aprendizagem também permite que uma empresa tenha a habilidade de identificar rapidamente e fazer senso das tendências incipientes e desenvolvimentos na medida que eles emergem e evoluem (DOZ; KOSONEN, 2008; DOZ; KOSONEN, 2010). Este aprendizado emergiu em parte do monitoramento de outras empresas similares que atuam no mercado externo e suas tendências, e em parte do acompanhamento próximo dos clientes, buscando entender suas necessidades para posteriormente poder supri-las, estando assim, conectados e cientes com o mercado e suas demandas.

Neste outro caso, também foi observado o papel dos clientes, que ocorreu tanto na captura inicial da oportunidade, isto é, na fase de criação do negócio, quanto nas mudanças e inovações posteriores:

“Eu diria que a empresa mudou bastante, mudou bastante, inclusive praticamente ela, um ano atrás, nós tivemos uma pivotagem. O *software* estava sendo desenvolvido com a ideia inicial, e a medida que ele foi sendo desenvolvido e apresentado para o mercado, nós tivemos algumas dificuldades com o negócio em si pra finalidade que ele era destinado, e... e depois nos entendemos que se nos continuássemos naquele caminho, né... nós não teríamos nenhum sucesso.

Então nos reunimos, conversamos com algumas pessoas que nos ajudaram bastante no entendimento do que o negócio, do que o mercado efetivamente estava precisando ou buscando, ou o que seria de fato competitivo no mercado, e aí nós tomamos a decisão de fazer toda essa mudança, foi uma mudança drástica no sistema, praticamente aproveitamos muito pouco daquilo que nós fizemos, e tivemos que reconstruí-lo, e nessa reconstrução, é... algumas pessoas também que estavam naquele momento anterior trabalhando conosco, elas deixaram a empresa e vieram outras pessoas, enfim... foi uma... um renascimento da empresa.

(...) Então você tem pessoas, você precisa logicamente de clientes né, empresas que estejam né... empresas seriam que queiram trabalhar com você, apesar de toda a característica de empresas jovem, empresa nova, que ainda está se provando como um negócio interessante. Nós precisamos ter oportunidade do mercado, e... nós temos tido, como te falei, não é fácil né... você entrar e conquistar novos clientes, mas nós temos tido muita... vamos dizer assim... muita sorte em conquistar clientes, não na velocidade que nós gostaríamos, porque as empresas também tem muito ceticismo em relação a novos empreendimentos, não sabem se o negócio vai ter vida longa, e também tem uma questão até legal, como o nosso negócio ele... nós lidamos com dados sigilosos né... então o mercado ele é muito cético em relação a como a gente lida com esses dados.

Então tem toda a questão de *compliance* por trás disso, *compliance* legal, e nós como empresa, com startup, nós temos que estar muito, muito atento a essa questão de *compliance*, nós não podemos em nenhum momento deixar nenhuma brecha para que o mercado venha pra cima de nós com alguma questão jurídica. Então nós nunca temos isso, tem que cumprir com toda a legislação que existe nessa questão de dados, não só a legislação brasileira, mas também a internacional, então é uma questão também, e o fato de a gente oferecer isso, o mercado também tem dado uma resposta muito positiva, então “poxa vocês são tão pequenos, mas já estão tão preocupados com a *compliance*”, mas então é porque a gente não pode dar nenhuma brecha.” [E2].

O empresário apontou neste trecho alguns aspectos que evidenciam que a aprendizagem influenciou na forma como as oportunidades são monitoradas e que a apreensão ocorreu. Este tipo de mudança reativa, quando estas são imprevisíveis, incertas, e em provável mudança, também caracteriza a agilidade organizacional, de acordo com Dove (2005). A partir do modelo de negócios inicial, no momento em que os empreendedores tentaram lança-lo no mercado, receberam o *feedback* de um dos clientes de que aquele modelo não era exatamente o que o mercado precisava, e a partir daí uma pivotagem foi realizada. Esta mudança transformou o modelo de negócios da empresa, e foi importante para a sua posterior inserção no mercado e para a captação de novos clientes, pois permitiu que os empreendedores desenvolvessem um produto que é de fato uma necessidade do mercado e que permite a resolução de problemas para os clientes.

Outro aprendizado desta empresa foi em relação ao produto:

(...) Em relação ao produto eu diria que inicialmente foi a empresa conseguir atingir um nicho que de fato está resolvendo um problema dos clientes, o que é muito raro, e

quanto você lança o produto errado, é muito ruim, porque você constrói ele muito bem mas é um produto que não atende ou não resolve nenhum problema, então aqui a gente aprendeu a resolver um problema, a realmente atingir uma dor do cliente, e por isso sempre tem espaço para crescer, por isso temos muita oportunidade para crescer ainda aqui no Brasil, independente do cenário econômico, nós crescemos porque o nosso produto ajuda os clientes a lidarem com problemas do dia a dia e alivia suas dores, então isso faz com que tenhamos muitas oportunidades para crescer aqui ainda no país devido ao nosso produto, e até com as novas coisas que nós estamos sempre criando e ajustando para oferecer.” [E4].

Este gestor apontou que um dos principais aprendizados para a organização crescer e se desenvolver foi entender que o produto a ser oferecido precisa resolver algum problema real dos seus clientes, precisa endereçar alguma necessidade que os demais concorrentes do mercado não são capazes de suprir. Este tipo de aprendizado emerge principalmente do mercado e da proximidade com os clientes. Essa empresa utilizou os aprendizados sobre o mercado e foi pioneira em seu segmento. Nesse sentido, Sanchez (1995) afirmava que essas mudanças, frequentemente são iniciadas por organizações com estruturas flexíveis, e podem produzir efeitos desestabilizadores em organizações que adotam estratégias de produto tradicionais, como as de foco, custo e diferenciação. Deste modo, esta empresa respondeu com agilidade as mudanças nos padrões de competição, nas tecnologias e no mercado, uma característica das organizações ágeis, de acordo com Dove, Nagel, Goldman e Preiss (1991).

Outra fonte de aprendizagem, ocorreu em relação as pessoas e seu gerenciamento, apontado como a principal fonte de aprendizagem e conhecimento em todas as empresas analisadas:

“Outra coisa que nós aprendemos foi em relação as pessoas, pessoas é o segredo pra tudo aqui na nossa empresa, a gente tenta sempre estar tentando construir o melhor time possível, cara. Eu tento sempre contratar aqui gente que é melhor do que eu, e isso é eu diria que um mantra aqui da empresa, as vezes eu to entrevistando alguém e o cara que eu estou entrevistando é melhor do que eu, literalmente melhor do que eu, então a gente tem essa busca por excelência, então cara, se a pessoa é melhor do que eu, se é um bom desenvolvedor, se complementa bem, se traz os conhecimentos que o nosso time ainda não tem, cara, pode vir, se a pessoa for boa, a gente contrata, simples assim.

Nós temos várias vagas abertas, já aconteceu de pessoas que se candidataram pra uma vaga, mas não era bem isso exatamente do que a gente achava que a pessoa faria, mas era uma pessoa boa, e a gente contratou mesmo assim, porque cara gente boa, simplesmente resolve as coisas, gente boa eleva o patamar da nossa organização, então pessoas é a resposta. E a gente ainda está aprendendo muito a como fazer a gestão dessas pessoas, dos nossos talentos, porque desenvolver essas pessoas é o mais importante pra empresa, é o mais importante pra crescer a empresa.” [E4].

Este trecho é condizente com a observação de Dove, Schindel e Garlington (2018), de que os métodos da agilidade dão ênfase no aprendizado por meio das pessoas, e colocam foco na otimização para o aprendizado humano. A noção de que as pessoas são importantes para a agilidade, está presente desde o trabalho seminal de Dove, Nagel, Goldman e Preiss (1991), que afirmou que as empresas ágeis dependem da iniciativa humana, com adequado conhecimento. Para os autores, investimentos na qualificação dos funcionários são investimentos de longo prazo que precisam ser feitos para que a empresa possa gerenciar a incerteza do ambiente, afirmando que as pessoas são o único maior ativo das organizações ágeis. Nas empresas analisadas nesta dissertação, todas colocaram as pessoas como seu maior ativo. De modo similar, Butler e Gray (2006) afirmaram que as organizações podem ser ágeis somente se seus executivos e os tomadores de decisão possuírem as competências e conhecimentos para serem ágeis.

Isto ocorreu de modo semelhantes nesta outra empresa:

“O conhecimento a gente adquire por meio das pessoas que são contratadas dentro da empresa, o nosso time de suporte por exemplo é de 100% de engenheiros agrônomos, é o cara que vai lá cuidar de automação? É, mas é o cara que fala a língua do cara da ponta.

O nosso time de engenharia, nós temos uma cultura muito forte de criar os talentos aqui dentro, então assim, quando você conhecer a engenharia você vai ver que a grande maioria ali é, entrou aqui como estagiário, se formou e aí virou um funcionário efetivo da empresa. Essa é uma forma também de nós cuidarmos aí de como desenvolver seus produtos, então a gente tenta pegar esses novos talentos, ajuda-los na formação, é... e aí também depois, obvio, eles nos ajudam aqui também no nosso desenvolvimento e enfim, iniciam sua carreira aí com a gente.” [E6].

Nesta organização, foi relatado que o conhecimento é adquirido principalmente por meio das pessoas, o que influencia a aplicação no desenvolvimento dos produtos. Este foco no desenvolvimento dos recursos humanos é um importante componente da agilidade, pois segundo Dove, Nagel, Goldman e Preiss (1991), as organizações ágeis são limitadas apenas pela imaginação, criatividade e habilidades da força de trabalho, e não pela tecnologia ou equipamentos. Neste sentido, investir tempo e recursos na formação e desenvolvimento de pessoas é uma estratégia para o crescimento das organizações bem fundamentada na literatura sobre agilidade organizacional. Estes aspectos também estão em sintonia com Franken e Thomsett (2013), que destacaram que a agilidade não acontece por si mesma - é o resultado do trabalho de pessoas fazendo acontecer e tomando decisões. Complementarmente, Nijssen e Paauwe (2012) também apontaram que a agilidade depende do aprendizado rápido das pessoas e seu alinhamento com as necessidades da organização.

Ainda neste sentido:

“Uma coisa que eu aprendi bastante na minha trajetória e que foi sempre importante desde então, é... principalmente trabalhando com tecnologia, é que a gente precisa melhorar cada vez mais as relações interpessoais e o gerenciamento de pessoas. Pra mim o gerenciar pessoas sempre foi o maior desafio e meu objetivo. Sou uma pessoa que consigo ter uma empatia grande e gosto muito de pessoas, mas mesmo assim sempre é complicado lidar com pessoas.” [E3].

Em outro caso analisado:

“A startup não deixa de ser uma empresa como qualquer outra, você precisa ter... primeiro: pessoas, pessoas com boa formação, pessoas que estejam determinadas a entrar, assumir o risco, que como a startup é um risco de continuidade todo dia, né, você acorda não sabendo se você vai chegar no final do dia, tudo pode acontecer, então quem está disposto a assumir o risco com você, as pessoas que tiverem essa... esse sonho, essa vontade de se juntar ao nosso sonho... então é uma questão de você encontrar as pessoas certas, mas também não adianta você trazer pessoas sonhadoras que não realizem nada, então pessoas que de fato tenham uma alta produtividade, alto desempenho e doação, muita doação, sem querer uma retribuição muito imediata.

(...) Primeiro que quando nós contratamos alguma pessoa, todo o processo de contratação, ele é bastante exaustivo neste sentido, nós só trazemos pessoas que... pra trabalhar conosco, que tenha, que abrace o nosso sonho, que queria viver o sonho conosco, é... nós não oferecemos nenhuma segurança... a segurança ele que vai ajudar a construir.

Nós dizemos aqui está, o trabalho vai ser isso, isso, isso, agora nós não temos como te oferecer nenhuma segurança de que amanhã nós continuaremos aqui, então se você vier trabalhar conosco, você tem que se doar integralmente, e viver esse sonho, todo dia, todo dia você tem que estar com o seu... é com o seu humor né, o potencial que você tem que estar à disposição da empresa em tempo integral, porque as demandas elas acontecem de forma inesperada, se tem um cliente que está precisando de uma mexida, de uma mudança, de uma demanda específica, você vai ter que se doar, que trabalhar muito.

Então nós pintamos um quadro muito negro, pra ver se a pessoa de fato tem essa... esse sangue nos olhos pra falar “eu quero, é isso que eu quero, é isso que eu procuro”, então o ambiente de trabalho é um ambiente totalmente diferente de uma empresa tradicional, isso de fato na startup é diferente, e isso tem nos ajudado a atrair bons talentos, né, boas pessoas, mas como eu te falei, umas das preocupações que nós temos é com a gestão de pessoas.

Então temos um trabalho constantemente para que as pessoas estejam muito bem psicologicamente falando, satisfeitas com o trabalho que elas estão fazendo, satisfeitas com a empresa, com a empresa, se alguém tiver alguma coisa pra falar que fale, porque nós temos muita abertura pra isso, o importante é que nós tenhamos gente motivada, que está sempre à disposição, é assim que a gente vai conquistando. A gente não tem muitos recursos humanos em abundância, temos pessoas contadas, então as pessoas têm que chegar já ajudando.” [E2].

Estas afirmações estão de acordo com a visão de Dove (1999), que apontou que a agilidade organizacional depende principalmente do conhecimento, e mais especificamente, do gerenciamento do conhecimento, aliado a implementação das mudanças. Um dos aprendizados mais citados pelos empreendedores que participaram desta pesquisa foi em relação as pessoas que trabalham na organização e aos clientes. Foram estes os aprendizados mais importantes para que as empresas pudessem crescer e se desenvolver, criando e moldando as capacidades dinâmicas e as capacidades financeiras. Neste sentido, nessas empresas, foi a aprendizagem e utilização deste conhecimento que permitiu respostas rápidas de captura e implementação de oportunidades, em conformidade com Overby, Bharadwaj e Sambamurthy (2006). Neste sentido, a aprendizagem e aplicação do conhecimento está diretamente ligada as dimensões de monitoramento, apreensão e reconfiguração das capacidades dinâmicas.

Similarmente, os relacionamentos que as empresas possuem com os diferentes *stakeholders* também foram apontados como fonte de aprendizagem:

“Até pelo histórico da nossa empresa, ela já teve ai no passado sócios como o grupo (...), que é o maior produtor de soja na américa latina, e por consequência acaba sendo um dos *top* no mundo, nós temos um ótimo relacionamento com esses clientes chaves, e o nosso processo de desenvolvimento, eu tenho procurado aumentar ainda mais isso, é ter um desenvolvimento de forma colaborativa, não adianta eu criar um conceito aqui, eu me apaixonar por esse conceito, achar ele sensacional, e daí depois eu vou pro campo e o cliente me diz “isso ai não serve pra nada”.

Então assim, eu tenho nesses últimos seis meses nos estabelecemos convênios com a PUC, a gente tem feito alguns trabalhos bem interessantes lá na fazenda da PUC, nós temos alguns clientes chaves com os quais também a gente faz revisões periódicas pra validar conceitos, validar ideias, validar as demandas. É... trabalhos sendo feitos direto com produtores (...), trabalhos de testes (...), na área de IOT, nós estamos a 6 meses rodando o piloto com alguns produtores dessa cooperativa, e pegando deles os *feedbacks* sobre o que seria interessante desenvolver, muitas ideias que a gente incorpora em várias áreas da nossa atuação vem de ideias que a gente tira com os agrônomos dos nossos produtores.

(...) Quando a gente usa essa estratégia de estar muito próximo de universidade, de pesquisa é... é uma troca boa de informação, é um ganha-ganha. Então assim, a gente consegue dessas parcerias tipo PUC, e com alguns trabalhos que nós tivemos no passado aí com a Universidade Federal do Paraná, a gente consegue receber *insights*, boas ideias, e que nos ajuda a continuar se desenvolvendo e diferenciando nossos produtos, é uma boa estratégia.” [E6].

Nesta organização, a aprendizagem ocorreu de muitas formas, seja conhecimento anterior nas pessoas e em formatos armazenados; aprendizado experimental; aprendizagem de capacidades e; processos de exploração que são realizados, o que está de acordo com a dimensão de aprendizagem proposta por Dove, Schindel e Garlington (2018). Este aprendizado

foi viabilizado em parte, por meio do uso de ferramentas como pivotagem e MVPs, que permitem mudanças rápidas e flexíveis para adaptar a organização em face das novas informações que são obtidas do mercado e das necessidades que existem, que são avaliadas e se tornam muitas vezes, o caminho pelo qual a empresa ira seguir. Neste sentido, a aprendizagem continua é um dos elementos mais importantes para gerenciar em condições de incerteza, pois é por meio desta dimensão que as empresas obtêm respostas rápidas e precisa sobre as tendências e o que o mercado precisa, permitindo uma tomada de decisões mais eficiente para alinhar o modelo de negócios enquanto o mercado se modifica.

Em outra organização da amostra, a aprendizagem extraída e posteriormente aplicada a partir dos relacionamentos que as empresas possuem também foi importante para as dimensões das capacidades dinâmicas:

“Isso é muito feeling e participação em eventos... participação em seminários. (...) Esse grupo de empresários a gente tem uma reunião mensal e a gente discute essas coisas, discute essas questões, e qual o caminho a seguir, o que que a gente tem que se preocupar... eu acho que isso vai dando pra gente a condição de análise melhor... porque a gente acaba trocando ideias com outras pessoas, que tem outras filosofias, por exemplo tem gente que está lá na FIEP, tem gente que está lá no ambiente de inovação da PUC, tem gente que está em outros locais de inovação, estão frequentando isso, e ai esses ambientes são ambientes que trazem muitas informações novas, e isto vai fazendo com que a gente discutindo isso, a gente vai sedimentando o conhecimento pra poder planejar alguma coisa, projetar alguma coisa.

(...) Olha, eu acho que a principal coisa é esse espirito de colaboração que a gente tem com vários empresários. Eu acho que isso é o que agrega mais conhecimento. Por que? Porque eu ir fazer um treinamento, o treinamento é focado em resolver um único problema, ele não te dá uma visão ampla das coisas. Quando você começa a discutir e a trocar ideias, você começa a incorporar conhecimentos, você começa a agregar novos conhecimentos. Então eu acho que essa questão da colaboração é a mais importante, a que gerar mais aprendizado.

E essa cooperação não importa eu estar falando de um parceiro de negócios, de um cliente ou de um fornecedor, você faz colaboração de qualquer um, e isso é o que agrega, porque você chega no cara ali e vê que o cara vem reclamar pra você de uma determinada necessidade que você de repente pode resolver e que você não tinha nem percebido que existia uma necessidade daquele tipo, e de repente dali você pode atingir a necessidade de um monte de outros caras. Então isso acaba gerando um conhecimento que não é... não é fácil de se adquirir... né... você adquire justamente por isso, por causa desse relacionamento.

(...) O conhecimento gera oportunidades né... se não gera pra mim, gera pros amigos né... então alguma coisa que eu tenho como ideias, então agora por exemplo eu estou trabalhando em um projeto que nasceu de uma ideia de um outro empresário, esse cara falou “por que a gente não faz tal coisa?” e ai eu falei “então tá, então deixa que eu vou cuidar dessa parte, ok”, e ai a gente faz esse tipo de coisa mas a gente troca as coisas, ele faz alguma coisa, a gente complementa isso, e gera algum produto novo pro mercado.” [E5].

Neste trecho, foram evidenciados diversos aspectos da aprendizagem. De acordo com Dove (2005), esta capacidade é fundamental para que uma organização tenha consciência: (1) em tempo para selecionar as ações; (2) do que os mercados irão precisar e por quê; (3) do que os clientes irão valorizar e por quê; (4) do que a organização irá precisar; (5) quais as capacidades/competências/talentos; (6) o que precisa ser aprendido/desaprendido; (7) dos riscos; (8) das dinâmicas e; (9) da realidade e como ela ocorre. Esta organização possui aprendizagem desses aspectos advindas principalmente das parcerias estratégicas, do aprendizado dos clientes, dos concorrentes e outras empresas e dos relacionamentos do empresário. Aspectos esses que influenciam na forma como as oportunidades são monitoradas, identificadas e avaliadas, na forma como são capturadas, em termos de recursos mobilizados e decisões tomadas e também na transformação, por meio de mudanças e inovações contínuas, deste modo, a agilidade organizacional influencia as capacidades dinâmicas da empresa.

Em outra organização, foi citado o conhecimento acadêmico e dos relacionamentos com outras empresas, incluindo os concorrentes:

“Muita coisa também que tivemos que aprender foi na parte de finanças e custos, de como precificar de forma atraente, como desenvolver a tecnologia, e isso muito vem da nossa vida acadêmica, né, minha formação de engenharia e administração (...), e muito do conhecimento que eu aplico vem da parte acadêmica mesmo, mas também vem do meu conhecimento do mercado que eu já atuo a 12 anos, conheço muita gente, muito clientes e muitas empresa, e também por estar antenado e conversando com nossos concorrentes. Hoje em dia por exemplo nós temos um grupo no WhatsApp e nossos principais concorrentes estão nesse grupo e a gente conversa diariamente, troca ideia sobre as coisas (...).

Então a gente consegue ver o que está mudando e quais as tendências de mercado conversando bastante com nossos concorrentes também. E como nós fomos pioneiros eles acabam nós tendo como um *benchmark*, como a gente foi os primeiros, a gente é muito pesquisado, e isso acaba criando até uma amizade, uma relação de respeito entre as empresas, então eu acho que isso é importante né. Então a concorrência é importante? Com toda certeza ela é importante né, mas também o é a gente se respeitar em relação a isso.” [E3].

Ainda nesta organização, as lições aprendidas foram citadas:

“Bom, isto é muita coisa, você sabe que eu sou certificado também em gerenciamento de projetos, uma das minhas formações é em gerenciamento de projetos, e nessa área a gente tem contato com algumas áreas de conhecimento que não são muito utilizadas no dia a dia dos empresários brasileiros, eu vou citar duas: uma delas é o risco, e a outra são as lições aprendidas. Tem muitas lições aprendidas que as pessoas aprendem e não anotam e acabam correndo o risco, acabam correndo naquele problema de novo.

Então a gente tem aqui um banco de dados de lições aprendidas que a gente anota, vê o que deu certo, o que não deu certo, e o que a gente pode colher daquilo pra

poder no futuro não correr aqueles erros. E outra coisa que eu quero te falar é do risco, o risco ele é muito interessante porque as pessoas não sabem lidar com ele.

O risco pode ser mitigado, ou seja, pode ser diminuído, mas você vai correr o risco, ou você pode não correr o risco simplesmente, pra zerar esse risco. No nosso planejamento estratégico a gente analisa os riscos justamente pra administrar, porque a gente aprendeu que o risco pode ser tanto ruim, e isso vai nos dar um prejuízo, ou ele pode ser bom e isso vai nos dar alguma oportunidade de negócio e a gente pode ganhar dinheiro e aprendizado em cima disso.” [E3].

Nesta organização, as lições aprendidas foram citadas como importantes para o crescimento do negócio pelo empreendedor. Neste sentido, Dove (2017) destacou que a agilidade é necessariamente e inerentemente um processo de aprendizagem, que se ajusta continuamente com base nas lições aprendidas. Este tipo de aprendizado da experiência prática e do conhecimento dos mercados é importante e bem fundamentado na literatura sobre agilidade organizacional, Dove, Nagel, Goldman e Preiss (1991) já afirmavam sobre a importância da experiência das pessoas da organização, como importante para assimilar informações e permitir respostas criativas identificando novas oportunidades, permitindo que a organização possa obter sucesso no mercado em que atua. Nesse sentido, a agilidade não é um conceito autônomo, Teece, Peteraf e Leih (2016) também apontavam que a consciência empresarial, a experiência, e o papel dos gestores é inequívoco no desenvolvimento de organizações ágeis.

A aprendizagem e aplicação do conhecimento, também foi observado em relação ao gerenciamento e estratégia organizacional:

“Eu tenho aí uma estratégia de não deixar a empresa crescer muito, o que que eu quero dizer com isso, não quero dizer que nós não queremos ganhar dinheiro, não... queremos sim, só que pra empresa não perder agilidade, eu não gosto de trabalhar com empresa grande, eu gosto de trabalhar com empresa pequena, então a minha ideia é criar *spin-offs* dessa empresa, pra toda vez que um projeto consiga se auto sustentar.

Você cria uma empresa e coloca um grupo pra tocar que você se incomoda menos, né. Assim você consegue dar a dinâmica necessária, a agilidade necessária pro negócio, você coloca lá um responsável que ele não é só responsável por desenvolver alguma coisa, ele é responsável pelo relacionamento com os clientes, então ele tem que adquirir algumas outras habilidades. E isto retira um pouco a pressão que fica com o gestor do negócio de ter que cuidar de vários negócios uma vez que a gente tá envolvido aí em vários negócios, em vários projetos, não tem um software aí que a gente atua, tem vários softwares.

(...) Então o que acontece aqui é que nós não temos por exemplo um líder de projetos que vai cuidar de um projeto... não existe isso aqui, como a gente trabalha com uma característica de um *framework*, você pode estar trabalhando em um projeto aqui hoje, amanhã você está fazendo uma coisa de um outro projeto, depois de amanhã você está fazendo uma coisa de um outro projeto. Então todas as pessoas aqui são meio multifuncionais.

A gente trabalha com... nós definimos que iríamos trabalhar com três camadas, então eu posso ter um desenvolvedor que seja especializado em interface, que não conheça nada de mexer com negócios, né... posso ter um especialista em banco de dados que também não sabe nada do restante, e essas coisas vão se interligar, porque como a gente está trabalhando em três camadas, e nesse sistema de *building blocks*, é... eu não preciso me preocupar e não preciso ter uma equipe pra fazer determinada coisa, então escolho umas tarefas que dá pra gente fazer, coloco lá no banco de tarefas e a gente vai executar aqui.” [E5].

Muitos dos aprendizados relatados, foram essências para o posterior desenvolvimento e criação de vantagem competitiva. Neste sentido, Dove e Schindel (2017) ressaltam que isto ocorre porque é por meio da aprendizagem que novos conhecimentos são extraídos, incorporados e aplicados na organização. Um desses aprendizados, foi o de que um modelo de negócios pequeno e centrado em *spin-offs* é melhor para poder dar ênfase a vários projetos ao mesmo tempo, onde cada unidade cuida de um projeto específico, o que faz com que nenhuma unidade se sobrecarregue e seja possível entregar os produtos em tempo ágil em relação aos concorrentes no mercado. Outro conhecimento que foi incorporado, é o de *building blocks*, que veio do meio acadêmico de acordo com o empreendedor, e permite a criação rápida de *softwares* e aplicativos com o tempo de mercado competitivo. Por meios destes sistemas, o empresário afirmou que é possível responder e apreender as diagnóstico ambiental com a flexibilidade e velocidade necessária.

Nesta outra empresa, isto ocorreu de modo semelhante:

“Os nossos clientes não têm muita proximidade com os sites das empresas de ônibus e estão se identificando com o nosso sistema. Os portais estão ganhando cada vez mais força e a gente está trabalhando pra criar um sistema que permita ter a recorrência dessas pessoas. (...) então eu tenho que trazer esse cara para dentro do nosso portal e dar vantagens pra ele para que ele possa sempre contar com a gente e ter benefícios, ter o aplicativo, ter os seus vouchers, enfim... criar mecanismos para que eu possa consolidar esse meu cliente recorrente, então esse cliente recorrente é uma coisa muito importante pra nós e que nós vamos trabalhar em cima disso agora pra 2019 pra aumentar essa base.

Hoje nós trabalhamos pra você ter uma ideia com 25% das comprar do site que vem de público recorrente. Já é um público relativamente bom, sem falar que é um cliente Fabio, que pra nós é sem custo, porque ele não passou por um veículo aonde a gente tem que fazer aquisição através de mídias de *marketing* pagas, esse é um cara que já vem no nosso site de graça pra nós, que tem um custo baixo.” [E3].

Deste modo, foi evidenciado que a agilidade organizacional pode ser entendida principalmente como uma capacidade de aprendizagem contínua que permite as organizações responderem rapidamente e fazer sentido das mudanças e tendências do mercado, tomando decisões rápidas para implementar os objetivos e reimplementando e redirecionando os recursos

para adaptar a organização as mudanças no ambiente e introduzir inovações. Neste sentido, constatou-se que a dimensão de aprendizagem da agilidade organizacional influenciou diretamente nas dimensões de monitoramento, apreensão e reconfiguração das capacidades dinâmicas nas empresas analisadas. Foi observado também que a aprendizagem emerge principalmente do relacionamento com os clientes, parceiros, concorrentes, e pelo monitoramento do mercado e das tendências. Deste modo, quanto mais próximo uma empresa é de seus principais *stakeholders*, mais aprendizados elas conseguem capturar, com implicações no crescimento da organização, na criação de vantagem competitiva e nas capacidades dinâmicas.

4.6.2 Aplicação do Conhecimento

A dimensão de aplicação do conhecimento é difícil de ser separada da aprendizagem, pois as duas ocorreram de modo sobreposto nas organizações analisadas. Para que a aprendizagem possa ser utilizada para gerar inovações, mudanças e renovação estratégica dentro das empresas, é preciso que estes aprendizados sejam colocados em prática continuamente, e que novos aprendizados continuem emergindo dos mercados para substituir os antigos. Organizações que possuem capacidade para aprender continuamente e aplicar o que foi aprendido para gerar mudanças e transformações na empresa são as que possuem agilidade organizacional. O elevado ritmo de competição nas novas configurações de indústria tem feito com que a geração do conhecimento e sua implementação sejam os fatores mais importantes para a obtenção de vantagem competitiva e a renovação estratégica em ambientes de incerteza e mudança, conforme Dove (2018). Entretanto, nem todos os aprendizados são utilizados nas organizações. No trecho a seguir, foi evidenciado que o crescimento da empresa tem feito com que se perca alguns aprendizados, entretanto, o que é mais essencial acaba incorporado dentro da organização:

(...) Alguns aprendizados se perdem as vezes, nem tudo é aproveitado porque a velocidade do crescimento as vezes faz com que se perca, mas as lições que são mais importantes, mais essenciais acabam incorporadas na organização, mas o nosso crescimento tem feito com que se atropela ou se esqueça de coisas, então por exemplo, processos de recursos humanos, processos de recrutamento, de retenção, coisas que a gente está vendo muito forte agora, e já aconteceu de a gente sentir dores de ver pessoas saindo, então cara as vezes a gente pode ser reativo em algumas coisas, mas como a gente está sempre mudando sempre... sempre... mudando.

A gente tenta aprender, sempre estar lembrando o que aprendemos para tentar não errar, mas... o crescimento parece legal, ele é legal, mas ele também é bem complexo,

então uma coisa é você ter um time de desenvolvedores de sei lá, quatro pessoas, que você bota numa sala e está tudo resolvido sempre, a galera sempre entrega, sempre faz tudo muito bem, executa, todo mundo alinhado e todo mundo comunicando, agora bota 20 numa sala, já... já não dá mais tão certo, então a gestão tem que ser diferente, e 40, já não funciona a mesma coisa que com 20, e 100, também não funciona a mesma coisa do que com 40.

Então o que é fundamental mesmo pra nós e o que a gente sempre procura fazer aqui é aprender bem e aprender rápido, se a gente sabe que tá errado, vê que tem algumas coisa errada, já vai lá e muda, e a gente aqui não tem medo de mudar, a gente muda muito aqui, e as pessoas, isso é bem importante, as pessoas aqui se acostumam a mudar, por exemplo você deve ter visto aqui na empresa que ninguém tem divisórias, nem os chefes, ninguém tem nem cadeira nem mesa fixa, é... eu mesmo já mudei umas 20 vezes de lugar, e tudo bem, porque se agora pro desafio de hoje a gente precisa ter uma equipe determinada, a gente puxa coloca todo mundo junto, e vamos trabalhar, se esse projeto demora 3 meses, daqui a 3 meses é outra coisa, a gente se meche de novo, muda de novo, simples assim.

Segundo este entrevistado, o elevado ritmo de crescimento tem feito com que alguns aprendizados se percam ao longo da trajetória da organização, porém os mais essenciais acabam incorporados na tomada de decisões. Estes aspectos estão de acordo com o “efeito Penrose”, conforme descrito por Tan e Mahoney (2007), o qual descreve os impactos das restrições gerenciais sobre as taxas de crescimento das firmas, devido ao aumento da complexidade organizacional inerente a expansão da organização. Nessa empresa, o elevado ritmo de crescimento tem sido causa de problemas devido a complexidade que a expansão tem trazido, o que tem feito com que muitos aprendizados importantes deixem de ser incorporados ou aplicados eficazmente na organização. Por outro lado, os aprendizados antigos são rapidamente substituídos por novos conhecimentos, que são colocados em prática, o que permite respostas rápidas para o mercado.

Nesse trecho foi evidenciado pelo participante alguns aspectos da aprendizagem, conforme apontado por Dove (1999), o qual destacou que a capacidade para aplicar o conhecimento eficientemente, é um dos principais fatores que permitem a uma organização ser ágil. A agilidade pode ser entendida, de acordo com este autor como a habilidade para gerenciar e aplicar o conhecimento efetivamente. As dimensões de aprendizagem e aplicação do conhecimento também estão diretamente relacionadas com o monitoramento do ambiente, pois nas organizações analisadas este monitoramento é oriundo do próprio processo de aprendizagem, seja este em relação aos clientes, ao mercado, concorrentes e/ou demais *stakeholders*. Do mesmo modo, a dimensão de aplicação do conhecimento está diretamente relacionada com a dimensão de apreensão das capacidades dinâmicas, pois as empresas

investigadas neste estudo, ao capturar as oportunidades sentidas, estão utilizando o conhecimento que adquiriram ao longo de sua trajetória. Alguns trechos evidenciam isto:

“Cara a gente é bem próximo e conversa bastante com os clientes, então sempre que a gente pretende lançar uma nova funcionalidade, um novo produto, nós temos uma equipe de produto, uma equipe de design que sempre está em contato com os clientes, sempre fazem pesquisas, fazem pesquisas de campo e vai verificando, a gente tenta sempre fazer lançamentos pequenos para validar as novas ideias, então não é como se a gente fosse esperar 6 meses pra construir um produto gigante pra ver se dá certo, a gente tenta lançar o mínimo possível pra... pra validar se de fato nós temos uma oportunidade ou se isso agrega valor de alguma maneira para o cliente.

Eventualmente essas oportunidades que a gente vai verificando e testando acabam por serem incorporadas e se tornar novos produtos, novos serviços, quando a gente verifica que eles estão resolvendo algum problema para o cliente, ou agregando valor para ele. Temos pesquisas que dizem que cara, tem um caminho que parece bom ir por aqui, então a gente tenta, desenvolve o mínimo possível, faz um MVP, pra tentar validar, e a validação nos diz se nós estamos em um caminho bom e dá pra continuar, e se for bom a gente continua a investir nisso, mas a gente pode errar também, sem dúvidas, o MVP ajuda a saber se está certo os caminhos, e a gente erra de fato, como já lançamos produtos que não deram muito certo, já lançamos funcionalidades que também não foram muito utilizadas, mas cada vez a gente tenta aprender o mais rápido possível para que isso aconteça o menos possível, então a gente tenta escutar os clientes e... e lançar o mínimo possível pra validar.” [E4].

Nesse trecho o entrevistado demonstrou o modo pelo qual os novos conhecimentos são extraídos do mercado, e o modo pelo qual estes são incorporados e se tornam inovações e novos produtos por meio da experimentação, validação e MVPs. Estes instrumentos são utilizados tanto para obter conhecimento do mercado como para aplicar ao mesmo tempo, pois os aprendizados influenciam a forma como são aplicados, e a aplicação ocorre conforme as respostas do mercado, que são incorporados na forma de aprendizados pela organização. É neste sentido que as dimensões da aprendizagem e da aplicação do conhecimento na agilidade organizacional estão sobrepostas e ocorrem de forma simultânea nas empresas, onde uma influência na outra, e é difícil determinar onde começar a aprendizagem e onde começa a aplicação do que foi aprendido. Também foi evidenciado neste trecho que a agilidade possui uma relação com as capacidades financeiras, pois a aprendizagem influencia na forma como a mobilização de capitais é realizada, que são capacidades aprendidas, e influência também na capacidade de fazer investimentos que levem ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas e ao crescimento da firma. No trecho o gestor apontou que a aprendizagem e aplicação do conhecimento define em quais caminhos e oportunidades a empresa vai investir.

As dimensões de aprendizagem e aplicação do conhecimento também se relacionam com a capacidade de reconfiguração das capacidades dinâmicas. Nas empresas analisadas neste

estudo, os processos de mudança, reestruturação e as inovações que são introduzidas para que as organizações possam se adaptar e criar ou manter vantagem competitiva, são contingentes da aprendizagem e aplicação do conhecimento. A pesquisa de campo evidenciou que a reconfiguração ocorre por meio da aprendizagem contínua por meio dos clientes, pessoas e do mercado, que permitem a renovação estratégica e a transformação dos negócios por meio da aplicação destes conhecimentos e sua incorporação na tomada de decisões organizacional. As dimensões de monitoramento, apreensão e reconfiguração das capacidades dinâmicas não podem ser entendidas nas organizações sem considerar que estas são moldadas pela aprendizagem e aplicação do conhecimento nas organizações, visando a introdução de inovações e habilitando respostas rápidas e flexíveis no mercado. Alguns outros trechos dos dados coletados transcritos a seguir também evidenciam estes aspectos:

“Outra coisa que nós aprendemos foi em relação as pessoas, pessoas é o segredo pra tudo aqui na nossa empresa, a gente sempre esta tentando construir o melhor time possível, cara, eu tento sempre contratar aqui gente que é melhor do que eu, e isso é eu diria que um mantra aqui da empresa, as vezes eu to entrevistando alguém e o cara que eu estou entrevistando é melhor do que eu, literalmente melhor do que eu, então a gente tem essa busca por excelência, então cara, se a pessoa é melhor do que eu, se é um bom desenvolvedor, se complementa bem, se traz os conhecimentos que o nosso time ainda não tem, cara, pode vir, se a pessoa for boa, a gente contrata, simples assim.

Nós temos várias vagas abertas, já aconteceu de pessoas que se candidataram pra uma vaga, mas não era bem isso exatamente do que a gente achava que a pessoa faria, mas era uma pessoa boa, e a gente contratou mesmo assim, porque cara gente boa, simplesmente resolve as coisas, gente boa eleva o patamar da nossa organização, então pessoas é a resposta. E a gente ainda está aprendendo muito a como fazer a gestão dessas pessoas, dos nossos talentos, porque desenvolve essas pessoas é o mais importante pra empresa, é o mais importante pra crescer a empresa.” [E4].

Nesta organização, o entrevistado apontou como maior fonte de inovação e o maior recurso da empresa, as pessoas. Esta empresa faz muito uso do conhecimento dos funcionários para manter a liderança de mercado, o entrevistado apontou que a maior fonte de aprendizagem que é aplicada vem do conhecimento que é extraído das pessoas que são contratadas, e este conhecimento foi apontado pelo entrevistado como a maior fonte de inovações e mudanças. A aprendizagem e aplicação do conhecimento neste sentido, é essencial para o desenvolvimento de organizações ágeis que conseguem gerenciar e obter vantagem competitiva mesmo em condições adversas, como no ambiente de incerteza da crise econômica brasileira. Também foi encontrado evidências nestes extratos de que essas dimensões dão suporte as capacidades dinâmicas e as capacidades financeiras, de modo que quanto melhor for a aprendizagem e maior a aplicação destes conhecimentos, mais rapidamente estas capacidades tendem a emergir nas

organizações. Um dos maiores aprendizados que foram citados e que são aplicados pelas empresas diz respeito ao gerenciamento das pessoas, para que elas possam inovar constantemente. Neste mesmo sentido, em outra organização:

“Então temos um trabalho constantemente para que as pessoas estejam muito bem psicologicamente falando, satisfeitas com o trabalho que elas estão fazendo, satisfeitas com a empresa, com a empresa, se alguém tiver alguma coisa pra falar que fale, porque nós temos muita abertura pra isso, o importante é que nós tenhamos gente motivada, que está sempre à disposição, é assim que a gente vai conquistando. A gente não tem muitos recursos humanos em abundância, temos pessoas contadas, então as pessoas têm que chegar já ajudando.

(...) acompanhamos as tendências e tudo o que está acontecendo de realidade lá fora, e incorporamos na nossa ferramenta. Então são situações que nós não podemos ficar nunca distantes, a nossa plataforma, tanto é que a nossa plataforma, mais um pouco nós pretendemos já inclusive lança-la no mercado internacional, por entender que o que se faz aqui hoje o que nós fazemos, é... pode ser feito com a nossa plataforma em qualquer lugar do mundo.

Nós podemos oferecer esse serviço também em outros mercados internacionais. Eu acho muito mais competitivo do que a nossa concorrência, é uma questão até de sobrevivência pra nós, que não dá pra ficar em um mercado pequeno como o brasileiro. Então os dirigentes das empresas, os diretores eles estão 100% do tempo antenados com aquilo que está acontecendo no mercado internacional.” [E2].

Nesta outra empresa, de modo semelhante:

(...) “Uma coisa que eu aprendi bastante na minha trajetória e que foi sempre importante desde então, é... principalmente trabalhando com tecnologia, é que a gente precisa melhorar cada vez mais as relações interpessoais e o gerenciamento de pessoas. Pra mim o gerenciar pessoas sempre foi o maior desafio e meu objetivo. Sou uma pessoa que consigo ter uma empatia grande e gosto muito de pessoas, mas mesmo assim sempre é complicado lidar com pessoas.

Nosso maior recurso aqui eu não tenho sombra de dúvidas em citar pra você que são as pessoas. Eu tenho pessoas aqui que são engajadas, pessoas extremamente competentes né, graças ao bom Deus, pessoas de boa índole, que a gente consegue deixar eles trabalharem, claro que com processos bem definidos do que a empresa precisa e quer chegar, e eles conseguem desenvolver suas atividades da melhor maneira possível, posso te dizer aqui que o nosso capital intelectual é o grande diferencial da nossa empresa, sem sombra de dúvidas.” [E3].

Em outra organização, também foi observado que as oportunidades monitoradas são capturadas devido a aprendizagem e aplicação do conhecimento:

“Essa é uma empresa de engenharia, nós resolvemos problemas, então assim, nós temos um processo de venda, temos um time de venda, temos um processo de fabricação, mas assim eu diria que o ativo mais valioso da empresa é a sua engenharia, é o seu conhecimento. Sem a engenharia eu posso ter o melhor vendedor do mundo, a melhor fábrica do mundo, o melhor financeiro do mundo, eu não vou ter o produto,

não vou ter o suporte ao produto que eu preciso ter pra entregar a qualidade ao cliente final.

O conhecimento a gente adquire por meio das pessoas que são contratadas dentro da empresa, o nosso time de suporte por exemplo é de 100% de engenheiros agrônomos, é o cara que vai lá cuidar de automação? É, mas é o cara que fala a língua do cara da ponta. O nosso time de engenharia, nós temos uma cultura muito forte de criar os talentos aqui dentro, então assim, se você conhecer a engenharia você vai ver que a grande maioria ali é, entrou aqui como estagiário, se formou e aí virou um funcionário efetivo da empresa. Essa é uma forma também de nós cuidarmos aí de como desenvolver seus produtos, então a gente tenta pegar esses novos talentos, ajuda-los na formação, é... e aí também depois, obvio, eles nos ajudam aqui também no nosso desenvolvimento e enfim, iniciam sua carreira aí com a gente.” [E6].

Estes aspectos estão de acordo com a visão de Dove (2004), que afirmou que a agilidade organizacional se desenvolve por meio do gerenciamento do conhecimento, que habilita respostas rápidas de que uma mudança é necessária e pela habilidade de resposta, que facilitam as mudanças em tempo real. Nas empresas analisadas, estes aspectos foram observados, na medida em que a aprendizagem e o conhecimento foi apontado como um aspecto fundamental do crescimento dessas organizações, e que permitiram a captura e transformação das oportunidades monitoradas. Estes trechos podem ser relacionados também com o foco que Dove (1999) desenvolveu sobre a agilidade, apontando que o conhecimento, e mais especificamente, o gerenciamento do conhecimento e a aplicação do conhecimento eficientemente, são os principais habilitadores da agilidade organizacional. Os participantes relataram que o gerenciamento do conhecimento se dar por meio do acompanhamento das tendências do mercado externo e que são incorporadas na empresa por meio das pessoas.

Adicionalmente, em outra organização:

“mas eu não sabia o que esse meu público queria comprar, então qual que é a dificuldade do meu público? Eu não sei. Ai eu pensei que esse trabalho voluntario além de ser muito bom para as pessoas vai ser muito bom pra minha empresa e pra mim até pra mim ver o que essas mulheres querem, Ai lá eu entrevistei, dei cursos, foram assim um semestre de cursos e tal e ai eu descobri que elas queria sim o financeiro, que elas tinham dúvidas, mas elas estavam um passo atrás.

O produto que eu queria dar pra elas que era uma gestão profissional financeira, era como se tivesse querendo dar um tiro de canhão em uma formiga, entendeu? Elas precisavam de muito menos a princípio pra depois chegar no que eu queria dar. Então eu entre aspas dei um passo atrás e eu comecei a trabalhar com plano de negócios, ensinando pra elas como que faz isso desde o começo, então ensinei como montar uma empresa, ensinei uma ferramenta que elas seguem, porque assim uma crítica que eu tinha com plano de negócios é que você vai lá, preenche e ok, o negócio fica solto, então eu criei uma ferramenta que isso aí vira a primeira profissionalização dela, a primeira ferramenta que eles vão ter os dados e tudo e a ideia é que elas façam o plano de negócios ser vivo, um documento de acompanhamento mesmo da gestão.

(...) Eu acho que o meu diferencial é que eu me comunico muito com as pessoas, eu gosto de falar né, você já deve ter percebido, então eu tenho facilidade assim de me aproximar e fazer a pessoa falar comigo, então isso me ajuda porque eu sei exatamente o que as pessoas precisam. E quando as coisas não estão funcionando as pessoas também me contam e aí eu consigo ajudar elas pessoalmente, então isso é um diferencial.

E aí eu converso né daí eu sinto o que as pessoas, conforme você vai construindo, porque dois tipos de treinamento que eu dou, eu dou palestras, e daí a minha interação com o público é muito menor, porque eu vou lá e falo sobre o conteúdo, claro que um ou outro pergunta, mas a interação é mínima. E existe esses *workshops* que eu faço, que esses sim são muito ricos para o meu negócio porque daí a gente constrói, então quinta e sexta passada eu dei um *workshop*, então nós construímos o plano de negócios delas, e eram 40 mulheres, então elas tem muitas dúvidas, elas sentam em mesas, elas interagem entre si, então é praticamente eu vivenciar o que eu quero saber hmm... na prática ali né.” [E1].

Em outra organização, isto ocorreu de modo semelhante, onde os clientes tiveram um papel central no processo de aprendizagem e aplicação numa fase inicial do negócio e do desenvolvimento do produto:

“Então, foram clientes né, principalmente clientes que entendiam, entenderam qual que era a nossa proposta, e um desses clientes foi fundamental e ele inclusive abraçou o nosso projeto, que ele entendeu que era algo que poderia muito interessar a ele, ou seja, ele era um... ele precisava de uma empresa, de um negócio como o nosso pra poder é... inclusive crescer as vendas dele.

Ele não era um cliente final, ele era um cliente que inclusive nós tínhamos uma parceria e nos trabalhávamos juntos com ele sendo um canal que nos abria o mercado. Inclusive a pessoa que era dona dessa empresa ela veio nos ajudar como conselheira, foi ela quem de fato nos abriu os olhos e disse “olha, ou a gente muda tudo isso ou a gente... não vai dar, vamos morrer na praia”, então depois de tudo que nós fizemos, vamos morrer na praia, então foi uma pessoa muito importante que nos ajudou nessa pivotagem, nessa nova trajetória que nós acabamos trilhando.

(...) então nem todos os clientes tem, inclusive, grandes empresas, ou médias, elas não têm conhecimento no que é o *marketing* digital, do que é um trabalho como o *big data*, e como ele impulsiona os negócios. Então nós também atuamos como... como que educando o mercado, né... educando o mercado, indicando pra empresa o que que ela pode fazer com aquilo. Muitas vezes elas não sabem o que tem em mãos e aprendem conosco.

Nós temos, conseguimos algumas empresas de nome, empresas famosas, e isso nos ajuda também, temos empresas multinacionais. Então isso nos ajuda também a logicamente a conquistar outros clientes, leva mais segurança, então é, graças a Deus eu diria que nós estamos conseguindo manter esses clientes, lógico que no mercado você tem que estar muito atento com concorrentes e mudanças, mas graças a Deus a gente tem conseguido manter os clientes, sempre mostrando os benefícios, vantagens, de eles terem nós como provedor de serviços, e... e é assim que a gente vai se desenvolvendo e usando essa... essa relação com os clientes pra conseguir outros clientes.

o Brasil está ficando um pouco pra trás, mas mesmo assim, é algo que não tem mais como você dar as costas, porque é a tendência de todo o mercado, a não ser que a internet acabe né... a não ser que a internet acabe, que não se faça mais negócios online, que a tecnologia em termos de tudo aquilo que foi pensado em termos de internet, se for esse o caminho, nós estamos no caminho certo. Agora se estiver uma outra onda, uma outra novidade que vá mudar drasticamente a orientação que hoje existe, sim, aí não seria... teríamos que reavaliar, mas se a coisa continuar... vai ser a nossa vez.” [E2].

Neste sentido, a aplicação do conhecimento que emergiu principalmente por meio dos clientes, que permitiu a captura e transformação da oportunidade monitorada. Já em outra empresa da amostra, a aprendizagem e aplicação do conhecimento tem sido importante tanto para manutenção da vantagem competitiva no mercado em que a empresa já atua bem como em sua entrada em um novo mercado, que foi uma tendência monitorada pela organização e que está sendo capturada. A aprendizagem sobre o mercado e os clientes levou os diretores a buscar não só aprofundar a base de capacidades que a empresa já possui, mas também a investir na criação de novas capacidades, principalmente ligadas a inteligência artificial (IA) e a *Internet of Things* (IOT), por entender que estes aspectos serão cada vez mais requeridos e importantes no futuro. O participante afirmou que estes aprendizados e as aplicações deste conhecimento foram essenciais para a manutenção da vantagem competitiva na medida em que a incerteza aumentou no mercado, principalmente em função da crise econômica, que afetou os principais clientes da empresa, conforme evidenciado pelo entrevistado:

“A gente vê pra nossa empresa um excelente futuro, pois se pensar no *business* tradicional que é o que trouxe nos trouxe até aqui... é... tem um futuro muito promissor, principalmente com a estratégia de varejo que está sendo desenvolvida agora, então assim, o parque de máquinas ele é um pouquinho mais velho se você comparar com outros mercados do mundo, o nosso produto ele tem um grande diferencial que é se você já tem o trator aí, eu instalo ele pra você, se você já tem um pulverizador, eu instalo meu controlador no seu pulverizador, então isso permite ao pequeno e médio produtor “eu posso fazer esse investimento aqui, estico a vida útil do meu equipamento por mais 2 ou 3 anos, e, depois quando eu trocar o pulverizador eu posso até comprar um sem automatização porque eu pego esse e migro para o novo” por exemplo.

Então nessa área de negócios eu vejo um crescimento para nós que é extremamente promissor. Aí nós temos também a outra parte que é a parte de IOT e inteligência artificial, aí eu tenho um mercado muito mais promissor ainda. Por que?

É porque o projeto que nós estamos desenvolvendo aqui pra parte de IOT não é só a telemetria da máquina, mas é a telemétrica da operação, é o cruzamento de informações com outros parâmetros e que são importantes pro produtor e que afetam o dia a dia da qualidade de uma aplicação, como por exemplo dados climáticos (...), não só a parte de previsão meteorológica mas também um pacote de dados voltados pra agro que eles oferecem.

Então essas informações, juntas com as informações de nós temos de aplicação, estão nos permitindo criar uma base de conhecimento muito robusta e importante pra ajudar na tomada de decisão futura. O outro grande projeto que é o uso de IA na otimização de aplicação de pulverização pode no médio prazo a ajudar o produtor a otimizar custos, ao invés de eu ter uma aplicação onde hoje eu saio aplicando o produto de forma homogênea na minha área inteira, eu poder fazer uso de sistemas que estão analisando ali em tempo real como é que está a situação naquele lugar, e tomando a decisão de aplicar mais, aplicar menos, ou até não aplicar, a gente acredita que estamos a trabalhar com um produto que pode auxiliar na redução de até 50% dos custos de aplicação de agroquímicos, dependendo do produto que precisa aplicar, representa uma economia grande, até porque a maioria é importado e cotado em dólar.” [E6].

Um dos fatores que explica como esta organização manteve a liderança do mercado onde atua foi a decisão pela expansão de sua base de capacidades, conforme descrita por Pisano (2015), que permitiu que a esta firma gerenciar a incerteza ambiental. Os aprendizados obtidos do mercado foram incorporados e aplicados no desenvolvimento de novas áreas que ainda não eram exploradas pela organização, e pouco explorada pelos concorrentes, já que demanda altos investimentos em tecnologia. Este trecho converge com a visão de Dove (2017), de que uma organização com capacidades suficientes em aprendizagem e gerenciamento do conhecimento, razoavelmente equilibrados para se complementarem, serão ágeis o suficiente para viver e talvez até mesmo liderar nestes momentos interessantes. Estes aspectos forma descritos pelo gestor, ao evidenciar como o monitoramento, captura e reconfiguração das oportunidades permitiu que a organização entrasse em um novo mercado, desenvolvendo a tecnologia necessária, e conquistando deste modo, a liderança do segmento no Brasil. Nesse mesmo sentido, ainda nesta organização:

“Então essa tecnologia já está acessível aos pequenos produtores, mas você tem dois desafios: um é trabalhar muito custo para que essa tecnologia fique acessível, você pega por exemplo um grande fabricante, um sistema de piloto automático pra vim de fábrica, é... pra um trator de menor porte não vale a pena porque ele custa quase o valor do trator, nós conseguimos desenvolver um sistema que é possível instalar nesse trator de pequeno porte e custa menos de metade do preço, um pouco menos da metade do preço, aí você começa a viabilizar as coisas.

E o outro lado é os pequenos produtores também se conscientizar de que a tecnologia não é só gastar e jogar dinheiro fora pra ter um negócio moderno, não, ele tem o benefício com isso. Eu até achei bem interessante mês passado em um congresso lá no Rio Grande do Sul, onde eu estava conversando com produtores lá, os produtores de pequeno porte mesmo, caras super simples, e a conclusão dele da nossa conversa “é eu já entendi que comprar terra está caro, está cada vez mais complicado achar gente pra trabalhar e ficar cuidando desses talhões que ficam longe um do outro, o negócio é começar a comprar essas tecnologias pra que eu produza mais no mesmo espaço”, porque a agricultura de precisão é isso, é você conseguir maximizar o teu resultado na mesma área, e aí pro cliente é só uma conta de investimento e retorno, o

pequeno produtor está percebendo que “puxa, vale a pena eu parar pra fazer essa conta, porque eu posso ter muito benefício com esses investimentos.” [E6].

Complementarmente, nesta mesma organização:

“Um dos grandes fatores de sucesso da nossa empresa e que é o que nos diferencia do mercado e dos nossos competidores é, primeiro: a nossa empresa é a única do segmento 100% nacional, todos os outros *players* que estão no Brasil são de multinacionais ou pertencem a multinacionais.

Nós temos uma característica muito forte de conseguir conversar com o pequeno fabricante por exemplo, então o pequeno fabricante ele precisa atingir demandas específicas e nós viramos fornecedores desse fabricante porque nós conseguimos se adequar as necessidades deles. Então, eu não digo que é um processo de customização, mais a gente consegue trabalhar com adequações que os nossos concorrentes não abrem essa possibilidade para os pequenos fabricantes brasileiros. Então esse foi grande fator por traz do sucesso da história da nossa empresa nesses quatorze anos, é essa possibilidade de chegar nos pequenos fabricantes e conseguir entregar a tecnologia em um mesmo nível que se entrega a um grande fabricante.

(...) Então a gente percebeu que ganha-se muito tempo investindo esse tempo antes com o produtor, com o fabricante, com o agrônomo, para validar conceitos. Então esse é o caminho que a gente adotou aqui pra tomar as decisões de investimentos, obviamente que também tem as demandas do mercado, tem as questões de desenvolvimento de produto novo, mas essa validação com produtor, fabricante e o agrônomo é sempre de extrema importância, é o que permite a gente ir sempre inovando, sempre desenvolvendo coisas com base no que os clientes precisam.” [E6].

Este empreendedor também evidenciou que a aprendizagem e aplicação do conhecimento são dois aspectos que influenciam nas capacidades financeiras. Em especial, este trecho evidenciou que as capacidades de investimentos são influenciadas e moldadas pelos aprendizados e a forma como a empresa os utiliza na tomada de decisões financeiras, e sobre os caminhos de investimentos em capacidades que a empresa vai seguir. A aprendizagem e aplicação dos conhecimentos é um elemento essencial para as decisões financeiras, pois permite a validação dos caminhos de investimento que a empresa pretende seguir com base nas informações atualizadas que vem do mercado, possibilitando a identificação dos aspectos que são mais valorizados e que se tornaram tendências futuras e fonte de vantagem competitiva. Em outra organização, a aplicação do conhecimento também tem contribuído:

“o que acontece, como nós trabalhamos com uma empresa pequena, cerca de 12 colaboradores, nós viemos do mercado de multinacional, tive oportunidade de trabalhar em uma multinacional alemã, além de é claro toda a minha vida de estudo, toda essa vivencia, que faz com que a gente pare aqui na empresa e faça o planejamento estratégico.

Então a gente faz um planejamento estratégico a médio e longo prazo, a gente quebra esse planejamento estratégico de médio prazo em planos de ações semanais, e existe

uma reunião aqui nesta mesma sala semanal toda segunda feira pra ver o que foi feito e o que não foi feito, o que precisa ser feito e o que não precisa ser feito, pra poder alcançar nossos objetivos.

Nossos principais projetos já estão definidos para 2019, nós já temos *budget* definido pra isso, e agora só está faltando a gente fazer uma reunião com todo mundo, pra todo mundo estar alinhado, pra gente chegar e ver como vai fazer pra chegar nesses objetivos. Esse tipo de informação tem que ser disseminado dentro da empresa, né, pra que todo mundo saiba o que a gente quer e onde a gente quer chegar, e com esse intuito fazer com que as pessoas se engajem cada vez mais e é aquela ideia que todo mundo tem que remar junto pra chegar no objetivo, e esse é um trabalho que fica a meu cargo.” [E3].

Nesta organização, também foi evidenciado a relação entre a aprendizagem, aplicação do conhecimento, e a forma como os recursos financeiros da organização são investidos. Em particular, a aplicação do conhecimento acadêmico foi descrito por este empreendedor como um componente importante da sua trajetória e que influencia na forma como as coisas são feitas dentro da empresa, e na direção em que as capacidades são criadas e modificadas. O planejamento estratégico foi citado como a ferramenta pela qual as decisões de investimentos são tomadas, os orçamentos e metas para o futuro são definidos, e os caminhos que a organização deve seguir no futuro. Estes aspectos estão de acordo com a visão de capacidades dinâmicas como um conjunto de passos estratégicos para se atingir os objetivos, evidenciado por Teece (2018), que são moldados pela extração e aplicação de conhecimento. Já nesta outra empresa, a aprendizagem que vem do relacionamento com os clientes também permite que ocorram mudanças e adaptações:

“Quando eu troco e-mail com as pessoas, que é um e-mail bem pessoal né, a ideia é que elas conversem comigo, se eu mando alguma coisa muito técnica, tipo a pessoa não vai responder pra mim, não vai conversar comigo, e eu quero que a pessoa converse comigo, porque quanto mais eu tiver esses *inputs*, esses *feedbacks*, mais eu consigo ver onde a pessoa tem problema, e é engraçado que no começo tudo que me falavam era novidade, agora muita coisa já passou a ser recorrente, claro que sempre vai ter coisas novas, e a gente tem que sempre estar disposto a isso, mas muitas coisas eu já mapeei, eu já sei quais são a maioria dos problemas das pessoas nas empresas.

Então via de regra eu tento ir solucionando esses problemas, porque quando a pessoa me escreve dizendo que tem um problema, ele pode ser pertinente pra outra pessoa também, então eu tento criar um artigo, não preciso cobrar por tudo, porque mesmo que a pessoa não compre meu curso, a pessoa vai pensar “aquela mulher lá me ajudou, ela é competente, ela entende”, então apesar de que meu objetivo é sim vender cursos, eu faço coisas também fora dos meus objetivos desde que dentro da minha área, do que eu sei fazer, mas assim eu vou me aproximando das pessoas, pra poder pegar esses *feedbacks*, esses insights de onde elas tem dúvidas, pra poder adaptar isso pra minha área, pra agregar valor pra elas tanto em cursos, como em artigos e em soluções independentes.” [E1].

Em outra organização, a aplicação do conhecimento, principalmente em gerenciamento, tem contribuído para a reconfiguração e agilidade:

“Eu tenho aí uma estratégia de não deixar a empresa crescer muito, o que que eu quero dizer com isso, não quero dizer que nós não queremos ganhar dinheiro, não... queremos sim, só que pra empresa não perder agilidade, eu não gosto de trabalhar com empresa grande, eu gosto de trabalhar com empresa pequena, então a minha ideia é criar *spin-offs* dessa empresa, pra toda vez que um projeto consiga se auto sustentar, você cria uma empresa e coloca um grupo pra tocar que você se incomoda menos, né.

Você consegue dar a dinâmica necessária, a agilidade necessária pro negócio, você coloca lá um responsável que ele não é só responsável por desenvolver alguma coisa, ele é responsável pelo relacionamento com os clientes, então ele tem que adquirir algumas outras habilidades. E isto retira um pouco a pressão que fica com o gestor do negócio de ter que cuidar de vários negócios uma vez que a gente tá envolvido aí em vários negócios, em vários projetos, não tem um *software* aí que a gente atua, tem vários *softwares*.

(...) Não adianta só eu ter dinheiro e não ter o conhecimento. Então eu tenho que ter gente boa e dinheiro pra sustentar isso... se juntar essas coisas, a gente trabalha basicamente com conhecimento, juntar esses vários recursos, não só conhecimento, a gente trabalha com relacionamentos, a gente tem que ter um *networking* bom, do ponto de vista do desenvolvimento, e do ponto de vista da comercialização desse produto. Agora se não tiver recursos financeiros, eu acho que dá pra esquecer de todo o resto. (...) Então você precisa dos recursos financeiros, mas além dos recursos financeiros você precisa dos demais recursos, você precisa dos serviços de gestão... porque sem isso esqueça, não adianta você ter dinheiro e você ter gente, e um péssimo gerenciamento disso, não vai dar em nada.” [E5].

Foi evidenciado neste estrato o papel do conhecimento e sua relação as capacidades financeiras. Nesse sentido, Mckelvie e Davidsson (2009) afirmaram que as empresas precisam de recursos financeiros para ser capazes de investir estrategicamente explorando os recursos que possuem bem como para comprar e desenvolver os fatores de produção. Enquanto recursos como conhecimento são importantes, eles precisam ser combinados com recursos financeiros para aproveitar todos os seus benefícios. Já foi evidenciado que a aprendizagem e aplicação do conhecimento são importantes para o desenvolvimento das capacidades financeiras, neste trecho, é evidenciado que as capacidades financeiras também potencializam a aprendizagem e o conhecimento. Além disso o acesso aos recursos financeiros permite a habilidade de investir no desenvolvimento de capacidades dinâmicas (MCKELVIE; DAVIDSSON, 2009). Neste trecho da transcrição, evidenciou-se esta relação, de modo que não basta apenas conhecimento ou recursos financeiros para investimento, mas eles precisam ser combinados para serem potencializados e habilitar as capacidades dinâmicas.

Acusa-se deste modo que a aprendizagem e o conhecimento moldam a forma como as capacidades financeiras operam e são desenvolvidas pelos empreendedores e gestores. No

entanto, da mesma forma, as capacidades financeiras também influenciam na aplicação do conhecimento, pois colocar os aprendizados e conhecimentos em prática, demanda recursos financeiros, capacidades de investimentos que permitam desenvolver estas oportunidades, e o comprometimento dos recursos em caminhos estratégicos. Neste sentido, as capacidades financeiras possuem relação com a agilidade organizacional e podem ser vistas como um fluxo contínuo, onde uma influência é influenciada pela outra. Essas capacidades não são apenas complementares, como uma depende da outra para serem criadas e desenvolvidas no interior das organizações, e estas podem emergir mais rapidamente caso sejam combinadas de modo que uma potencialize os efeitos positivos da outra na empresa.

Nesta outra empresa, o conhecimento gerencial tem sido apontado como importante para a mudança e reconfiguração:

(...) “Você sabe que eu sou certificado também em gerenciamento de projetos, uma das minhas formações é em gerenciamento de projetos, e nessa área a gente tem contato com algumas áreas de conhecimento que não são muito utilizadas no dia a dia dos empresários brasileiros, eu vou citar duas: uma delas é o risco, e a outra são as lições aprendidas. Tem muitas lições aprendidas que as pessoas aprendem e não anotam e acabam correndo o risco, acabam correndo naquele problema de novo.

Então a gente tem aqui um banco de dados de lições aprendidas que a gente anota, vê o que deu certo, o que não deu certo, e o que a gente pode colher daquilo pra poder no futuro não correr aqueles erros. E outra coisa que eu quero te falar é do risco, o risco ele é muito interessante porque as pessoas não sabem lidar com ele. O risco pode ser mitigado, ou seja, pode ser diminuído, mas você vai correr o risco, ou você pode não correr o risco simplesmente, pra zerar esse risco. No nosso planejamento estratégico a gente analisa os riscos justamente pra administrar, porque a gente aprendeu que o risco pode ser tanto ruim, e isso vai nos dar um prejuízo, ou ele pode ser bom e isso vai nos dar alguma oportunidade de negócio e a gente pode ganhar dinheiro e aprendizado em cima disso.

(...) Os nossos clientes não têm muita proximidade com os sites das empresas de ônibus e estão se identificando com o nosso sistema. Os portais estão ganhando cada vez mais força e a gente está trabalhando pra criar um sistema que permita ter a recorrência dessas pessoas. Então uma pessoa que viaja por exemplo de Curitiba a Ponta Grossa umas 2-3 vezes por semana é um possível cliente recorrente, então eu tenho que trazer esse cara para dentro do nosso portal e dar vantagens pra ele para que ele possa sempre contar com a gente e ter benefícios, ter o aplicativo, ter os seus vouchers, enfim... criar mecanismos para que eu possa consolidar esse meu cliente recorrente.

Então esse cliente recorrente é uma coisa muito importante pra nós e que nós vamos trabalhar em cima disso agora pra 2019 pra aumentar essa base. Hoje nós trabalhamos pra você ter uma ideia com 25% das compras do site que vem de público recorrente. Já é um público relativamente bom, sem falar que é um cliente, Fabio, que pra nós é sem custo, porque ele não passou por um veículo aonde a gente tem que fazer aquisição através de mídias de *marketing* pagas, esse é um cara que já vem no nosso site de graça pra nós, que tem um custo baixo.” [E3].

Neste trecho, o empresário evidenciou como as lições aprendidas e o conhecimento é aplicado e utilizado. Em outra empresa investigada, a aprendizagem foi essencial para que o empreendedor desenvolvesse o conhecimento que é aplicado em todos os projetos:

“Na verdade os clientes se tornam um pouco mais exigentes a partir do momento em que eles começam a ver por exemplo, vamos pegar um exemplo, o cara começa a achar ruim de ter alguns *softwares* que dá algum trabalho danado pra operar a partir do momento em que ele consegue ir lá, baixar um app, coloca aquele app no celular dele, e começa a usar aquilo ali na boaaaa... resolvendo um problema dele, é... simples.... de forma simples.

(...) Nos *softwares* a gente não tinha muito o hábito de criar coisas simples, os *softwares* as vezes são um pouco mais complexos, e eles não necessariamente tem que ser complexos. A dificuldade operacional que você cria é porque você fez o projeto daquele jeito, sendo que poderia ter feito de uma maneira mais simples.

E os clientes estão percebendo isso, eles querem a resolução dos problemas, e querem a resolução mais rápida dos problemas. Nós da área de *software* nós temos um tempo de resposta lento. Nós não conseguimos responder na velocidade que o cara precisa, então pra gente responder na velocidade que o cara precisa, a gente precisa ter uma estrutura de *software* de base que de sustentação para que com poucas implementações novas você gere um produto que atende o seu clientes, então nós trabalhamos exatamente nisso, a partir do momento que a gente tem essa infraestrutura pra gente gerar um produto novo, eu posso gerar um produto novo pra você em uma semana.

Lógico que vai depender das características específicas que aquele cara precisa, mas de uma maneira geral, eu consigo gerar um produto novo em uma semana. Justamente porque a gente trabalha com um conceito de *buiding blocks*, que é um conceito que não tá muito... não tá muito aplicado, tá... e... o que tem sido aplicado é questão de reuso, mas o reuso está sendo... sempre foi num nível mais baixo, mais lá no processo quase que num processo de programação, quando eu to falando em *buiding blocks* eu estou falando de uma situação mais estratégica, num nível um pouco mais alto. Então como eu consigo fazer isso, eu consigo ser um pouco mais ágil, consigo dar uma resposta melhor para o que os clientes está precisando, está me pedindo, e essa exigência está existindo. Os clientes estão começando a querer coisas mais rápidas.” [E5].

Posto isto, neste tópico foi evidenciado que a agilidade organizacional pode ser entendida principalmente como uma capacidade de aprendizagem e aplicação do conhecimento contínua que permite as organizações responderem rapidamente e fazer sentido das mudanças e tendências do mercado, tomando decisões rápidas para implementar os objetivos e reimplementando e redirecionando os recursos para adaptar a organização as mudanças no ambiente e introduzir inovações. Foi evidenciado por meio dos dados coletados que as dimensões de aprendizagem e aplicação do conhecimento influenciam nas capacidades dinâmicas, na medida em que as capacidades para monitorar o ambiente, tomar decisões de captura das tendências e oportunidades, e guiar a empresa por meio de transformações para

inovar e se adaptar no ambiente, são diretamente influenciadas pela forma e velocidade com que a empresa aprende e aplica os conhecimentos aprendidos. Também foi evidenciado que estas dimensões da agilidade influenciam e são influenciadas pelas capacidades financeiras, na medida em que a mobilização de capitais e os investimentos são guiados com base nos aprendizados e conhecimentos, e que a obtenção e aplicação destes aprendizados e conhecimentos necessita de recursos financeiros e investimentos para se viabilizarem.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas organizações, em suas rotinas diárias, gerentes e empreendedores tomam decisões sobre mobilização de recursos e investimentos, aprendem e aplicam o conhecimento diariamente e fazem outras intervenções que influenciam na base das capacidades de suas empresas. Essas decisões, possuem consequências e implicações para a vantagem competitiva e a forma como as organizações respondem e gerenciam a incerteza presente no ambiente de negócios. Neste sentido, estes aspectos são elementos centrais para a teoria e prática da Administração Estratégica. Nos últimos vinte anos, um novo modelo de como as empresas competem e se desenvolvem tomou forma e foi denominado de capacidades dinâmicas. Este modelo buscou explicar a vantagem competitiva e a renovação estratégica ao explicar como as empresas monitoram o mercado, tomam decisões de captura e mobilização de recursos, e se reconfiguram continuamente e implementam transformações. Entretanto, a literatura não tem evidenciado o papel da mobilização de capitais, dos investimentos, da aprendizagem e da aplicação do conhecimento nas capacidades dinâmicas, que são elementos centrais que influenciam nestas capacidades.

Neste sentido, esta dissertação formulou uma tentativa de endereçar algumas lacunas importantes na literatura sobre capacidades dinâmicas. Enquanto maior parte dos acadêmicos poderiam reconhecer que as habilidades e conhecimentos sobre finanças são importantes para o crescimento e desenvolvimento organizacional, a literatura ainda não havia articulado e evidenciado o que são essas capacidades financeiras e como elas atuam na criação, modificação, manutenção e desenvolvimento das capacidades dinâmicas. Nesta dissertação, procurou-se formular uma primeira tentativa de responder a estas questões ao adaptar o conceito de capacidades financeiras da Economia para o campo da Administração Estratégica em uma tentativa de explicar como a transformação dos recursos financeiros podem levar ao crescimento das firmas e ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas. Este conceito de capacidades financeiras foi construído com base em duas dimensões: a capacidade de mobilização de capitais e a capacidade de investimentos.

A capacidade financeira de mobilização de capitais é uma habilidade ou aptidão empresarial que permite captar e reunir os recursos financeiros que são necessários para capturar as oportunidades que podem levar ao crescimento da organização e que dão suporte às capacidades dinâmicas. Neste sentido, foi evidenciado nesta dissertação que a capacidade de mobilizar capitais foi um elemento central para desenvolver e investir nas atividades que dão suporte às dimensões de monitoramento, apreensão e reconfiguração presente nas capacidades

dinâmicas. As organizações possuem dificuldades em financiar estas atividades na maior parte das vezes, neste sentido, observou-se que as organizações com menores capacidades financeiras tiveram mais dificuldades em desenvolver suas capacidades dinâmicas, ao passo que as empresas com maiores aptidões para mobilizar recursos, demonstraram ser capazes de investir em atividades que desencadearam o desenvolvimento das capacidades dinâmicas. Neste sentido, esta dissertação evidenciou a importância deste tipo de capacidade para o desenvolvimento e criação das capacidades dinâmicas da empresa.

Já em relação a capacidade financeira de investimentos, esta pode ser entendida como um conjunto de habilidades, conhecimentos ou aptidões empresariais que permite a uma organização realizar investimentos e capturar oportunidades lucrativas que possam resultar na expansão da firma e no desenvolvimento de capacidades dinâmicas. Neste sentido, foi evidenciado nesta dissertação que a capacidade financeira de investimentos é um componente central das capacidades dinâmicas, sem a qual estas não teriam emergido nas empresas analisadas, e atua em todas as suas dimensões (monitoramento, apreensão e reconfiguração). Foi evidenciado que a capacidade de investimentos é dependente da mobilização de capitais e são elementos importantes para que uma empresa desenvolva habilidades e conhecimentos que a permite escolher entre as diferentes opções de investimentos que levem ao desenvolvimento das organizações e das capacidades dinâmicas da empresa. Um elemento central nesta capacidade é a habilidade de realizar investimentos na aprendizagem, aquisição de conhecimento e apreensão das oportunidades que permitam a uma organização desenvolver vantagem competitiva no mercado em que atua.

Conforme proposto no modelo de pesquisa desta dissertação, também foi evidenciado na operacionalização empírica que as capacidades financeiras operam continuamente com as capacidades dinâmicas, como um fluxo contínuo onde as capacidades dinâmicas influenciam e são influenciadas pelas capacidades financeiras. Estes aspectos foram observados na pesquisa de campo na medida em que a mobilização de recursos e as escolhas entre as diferentes opções de investimentos que possam resultar na captura de oportunidades de negócios lucrativas, foram influenciados pela forma como as empresas monitoram o ambiente, tomam decisões de captura e implementam mudanças e transformações contínuas. Neste sentido, as capacidades dinâmicas da empresa moldam a forma como as capacidades financeiras são desenvolvidas e operadas no interior das organizações. De outro modo, as capacidades dinâmicas também são influenciadas pelas capacidades financeiras na medida em que se evidenciou que as atividades de monitoramento, apreensão e reconfiguração são contingentes às habilidades das empresas em mobilizar capitais e realizar investimentos em sua captura.

Foi evidenciado também que a relação entre as capacidades dinâmicas e as capacidades financeiras foi influenciada pela agilidade organizacional em suas dimensões de aprendizagem e aplicação do conhecimento. Neste sentido, as dimensões de monitoramento, apreensão e reconfiguração das capacidades dinâmicas foi diretamente moldada e influenciada pela forma como as organizações aprendem e aplicam o conhecimento. São as dimensões da agilidade que permitiram as empresas responderem rapidamente e fazer sentido das mudanças e tendências do mercado, tomando decisões rápidas para implementar os objetivos e reimplementando e redirecionando os recursos para adaptar a organização as mudanças no ambiente e introduzir inovações. De outro modo, as capacidades financeiras em suas dimensões de mobilização de capitais e investimentos também foram moldadas e influenciadas pela aprendizagem e aplicação do conhecimento, já que as capacidades financeiras são dimensões aprendidas, criadas e operadas por meio de sua aplicação do conhecimento nas empresas.

Nesta dissertação, o conceito de agilidade organizacional por meio de suas dimensões de aprendizagem e aplicação do conhecimento foi essencial para explicar e entender como as organizações selecionadas desenvolveram vantagem competitiva, cresceram e desenvolveram sua base de capacidades financeiras e capacidades dinâmicas. Foi observado também que a aprendizagem nas empresas analisadas emergiu principalmente por meio do relacionamento com os clientes, parceiros, concorrentes, pesquisas e pelo monitoramento do mercado e das tendências. Deste modo, quanto mais próxima uma empresa é de seus principais *stakeholders*, mais aprendizados elas conseguem capturar, com implicações no crescimento da organização, na criação de vantagem competitiva e nas capacidades dinâmicas. Evidenciou-se também que a eficiência com que as empresas implementam as transformações depende em parte, da forma e velocidade pela qual as organizações aprendem e aplicam os conhecimentos aprendidos. Deste modo, a vantagem competitiva nas organizações modernas está diretamente relacionada com a forma pela qual as empresas aprendem e aplicam o conhecimento para responder com agilidade as mudanças no ambiente competitivo.

Acusa-se deste modo que as dimensões das capacidades financeiras de mobilização de capitais e investimentos, aliado com a agilidade organizacional por meio das dimensões de aprendizagem e aplicação do conhecimento, foram importantes componentes para a criação e desenvolvimento das capacidades dinâmicas nas empresas analisadas. Em particular, a dimensão de monitoramento foi fundamental para que as organizações pudessem ser criadas, renovadas, expandidas e obter vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Constatou-se que para criar e lançar uma empresa no mercado, é fundamental ter conhecimento dos clientes e suas necessidades e tendências futuras. Deste modo, foi evidenciado que a criação

de um negócio de sucesso depende deste tipo de capacidade para sentir as mudanças no panorama competitivo. Também foi observado que a dimensão de monitoramento do mercado foi a que norteou a apreensão e transformação.

Sequencialmente à capacidade de monitoramento que pode viabilizar uma organização de sucesso, a apreensão das oportunidades e sua transformação contínua seguem. Neste sentido, para o desenvolvimento de um negócio ou para inovação e renovação estratégica, é necessário também capturar essas oportunidades e trazê-las à ação. Neste sentido a dimensão de apreensão foi importante em todas as empresas investigadas desde a fase inicial de criação dos negócios. A partir do momento em que uma oportunidade de negócios viável é identificada, a captura desta oportunidade é o que faz o diagnóstico ambiental se tornar uma organização em funcionamento. Deste modo, evidenciou-se que a dimensão de monitoramento foi essencial desde concepção da ideia, até sua posterior evolução e modificação. Desta forma, esta dimensão das capacidades dinâmicas foi fundamental para que as organizações pudessem se adaptar as mudanças no ambiente, introduzindo as mudanças necessárias com base no diagnóstico do mercado.

Enquanto as dimensões de monitoramento e apreensão foram essenciais para os empreendimentos, uma outra capacidade sem a qual a vantagem competitiva e crescimento organizacional não seria viabilizada foi a capacidade de reconfiguração. Esta envolveu a renovação e inovação nas organizações e também esteve presente desde as etapas iniciais de criação até a inserção e permanência das empresas nos mercados. Foi constatado que as organizações precisam se transformar de modo contínuo para se manter atual na medida em que o ambiente competitivo muda. Esta dimensão ocorreu principalmente por meio do monitoramento e apreensão constante e pode ser facilitado por meio do uso de algumas ferramentas que permite habilitar a agilidade organizacional, como a pivotagem e o uso de MVPs. Estas ferramentas foram utilizadas pela maioria das empresas da amostra e foi apontada como um caminho para lançar rapidamente produtos e serviços e os modificar conforme as mudanças no que os clientes esperam e precisam. Evidenciou-se também as que três dimensões de monitoramento, apreensão e reconfiguração ocorrem simultaneamente e continuamente, isto é, na ausência de uma sequência estática.

Foi por meio das capacidades dinâmicas, capacidades financeiras e agilidade organizacional que as empresas analisadas conseguiram gerenciar e responde mesmo na presença de incerteza no cenário brasileiro, caracterizado por uma crise econômica. Neste sentido, foi evidenciado que apesar da crise ter produzido efeitos nocivos e adversos que colocam dificuldades nas empresas e ameaçam a sua viabilidade. Algumas organizações

conseguiram crescer e se desenvolver, a revelia da crise existente. Isto foi viabilizado principalmente em função das dimensões de aprendizagem, aplicação do conhecimento, mobilização de capitais e investimentos, que permitiram às empresas analisadas monitorar o ambiente, capturar as oportunidades de mercado e gerenciar por meio de transformações contínuas ou semicontínuas. Deste modo, dimensões podem explicar o desempenho e o gerenciamento em condições de incerteza, mesmo em ambientes caracterizados por uma crise econômica profunda. Neste sentido, aponta-se que as capacidades dinâmicas, podem ser um importante instrumento para gerenciar em condições de incerteza profunda, evidenciou-se que estas dimensões permitem respostas rápidas de modificação, regeneração, adaptação e inovação ao ambiente.

Neste sentido, atingiu-se o objetivo geral desta investigação que era o de analisar a relação entre capacidades dinâmicas, agilidade organizacional e capacidades financeiras no contexto de incerteza ambiental na crise econômica brasileira. Algumas implicações em potencial para a teoria emergem a partir dos resultados desta dissertação. Primeiro, foi evidenciado o valor estratégico do desenvolvimento de capacidades financeiras para o crescimento das organizações e criação e manutenção das capacidades dinâmicas. Neste sentido, mais pesquisas são necessárias para aprofundar nesta microfundação financeira das capacidades dinâmicas, já que está é uma aproximação inicial. Sugere-se investigar as capacidades financeiras em relação a outras capacidades operacionais, e mesmo aprofundar o conhecimento nas dimensões propostas nesta dissertação, e sugerir a criação de novas. Aponta-se também para a necessidade de pesquisas que utilizem outras metodologias, como as quantitativas, de modo a permitir uma maior generalização dos resultados, já que está é uma pesquisa qualitativa e indutiva, e, portanto, não generalizável.

Uma segunda implicação que emergiu dos resultados diz respeito ao papel da agilidade organizacional e suas dimensões de aprendizagem e aplicação do conhecimento. Foi evidenciado que as dimensões de monitoramento, apreensão e reconfiguração são inerentes aos aprendizados que a organização possui e sua aplicação. Neste sentido, a renovação estratégica, a vantagem competitiva e o desempenho superior, variáveis de resultado das capacidades dinâmicas, são influenciadas diretamente pela forma como as organizações aprendem e aplicam o conhecimento. As mudanças no padrão de competição, aliado a velocidade de inovações que são introduzidas no mercado, demandam que uma organização tenha uma mentalidade de aprendizagem contínua para se adaptar e gerenciar neste tipo de ambiente que é marcado pela incerteza profunda. Neste sentido, destaca-se como contribuição que os aspectos referentes as

capacidades dinâmicas precisam considerar a importância da aprendizagem e do conhecimento. Neste sentido, pesquisas futuras podem aprofundar nestes aspectos.

Por último, uma outra implicação refere-se à observação de que as capacidades dinâmicas permitem que uma organização possa fazer um gerenciamento mesmo em condições de incerteza, que são partes integrantes do dia a dia organizacional. A incerteza foi analisada aqui prioritariamente em relação a crise econômica brasileira, no entanto os resultados também acusaram que estas emergem em função das mudanças no ambiente competitivo global e nas inovações constantes e mudanças disruptivas que são introduzidas no mercado, sobretudo por organizações com maior flexibilidade. Este resultado é importante para a teoria e prática, pois evidencia que existe um conceito teórico que pode explicar como as empresas competem e obtêm vantagem competitiva mesmo em ambientes turbulentos de incerteza e de crise. Poucas pesquisas abordam o gerenciamento da incerteza, e a literatura é mais focada no risco. Neste sentido, chama-se atenção para mais pesquisas que visem entender como as capacidades possam ser utilizadas como um mecanismo para se proteger e gerenciar sob condições de incerteza profunda.

Deste modo, o modelo desenvolvido e analisado nesta pesquisa colocou luz e contemplou algumas lacunas importantes no conhecimento sobre capacidades dinâmicas, tanto do ponto de vista teórico, como empírico e prático. Neste sentido, este modelo precisa ser melhor desenvolvido por meio de pesquisas futuras e testado empiricamente em um contexto maior, abrangendo um número maior de organizações, em outros setores da economia, e em outros mercados, nacionais e internacionais, de modo a comprovar ou contestar estes resultados. Neste sentido, uma quantidade maior de pesquisas empíricas necessita ser realizadas para desenvolver melhor os conceitos apresentados nesta dissertação. Destaca-se que um bom modelo explicativo precisa ser suficientemente flexível para ser aplicado em uma grande quantidade de contextos e situações diferentes e precisa ser consistente empiricamente para condizer com a realidade organizacional. Endereçar os *gaps* de pesquisa citados aqui é importante para aprofundar o conhecimento sobre a forma como as organizações competem e obtêm vantagem competitiva nas economias modernas.

REFERÊNCIAS

- ABRAMIDES, M. B. C. Lutas sociais e desafios da classe trabalhadora: reafirmar o projeto profissional do serviço social brasileiro. *Serv. Soc. Soc.*, São Paulo, n. 129, p. 366-386, maio/ago, 2017.
- ACEMOGLU, D.; ROBINSON, J. A. Why nations fail: the origins of power, prosperity, and poverty. *Finance and Development-English Edition*, v. 49, n. 1, p. 53, 2012.
- ADLER, P. S.; GOLDOFTAS, B.; LEVINE, D. L. Flexibility versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System. *Organization Science*, vol. 10, no. 1, Jan. – Feb, pp. 43-68, 1999.
- ALCANTARA, J. C. G. O modelo de avaliação de ativos (capital asset pricing model) – aplicações. *Revista de Administração - RAUSP*. v. 20, n. 3, p. 31-41, 1980.
- ALEXANDER, C. *Market Risk Analysis: Pricing, Hedging and Trading Financial Instruments*. John Wiley & Sons Ltd. Vol. 3, 2008.
- ARESTIS, P.; KARAKITSOS, E. *Financial Stability in the Aftermath of the 'Great Recession'*. Palgrave Macmillan (2013)
- ASSAF NETO, A. *Mercado financeiro*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- ATKINSON, A.; MCKAY, S.; KEMPSON, E.; COLLARD, S. *Levels of Financial Capability in the UK: Results of a Baseline Survey*. Financial Services Authority, UK, 2006.
- AVEN, T. The risk concept - historical and recent development trends. *Reliability Engineering and System Safety*, v. 99, p. 33-44, 2012.
- AZARMI, T.; AMANN, W. *The Financial Crisis: Implications for Research and Teaching*. Springer International Publishing Switzerland, 2016.
- BABBIE, E. R. *The Practice of Social Research*. Wadsworth Publishing Company, 8º ed, 1998.
- BACHMANN, R.; BAYER, C. *Uncertainty Business Cycles - Really?* NBER Working Paper Series, march, 2011.
- BAH, R.; DUMONTIER, P. R&D intensity and corporate financial policy: some international evidence. *Journal of Business Finance & Accounting*, Oxford, v.28, n.5-6, p.671-692, June/July, 2001.
- BAILY, M. N.; LITAN, R. E.; JOHNSON, M. S. *The Origins of the Financial Crisis. Fixing Finance Series – Paper 3*, November, 2008.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). Consulta à Taxa Selic. Disponível em: < <http://www.bcb.gov.br/htms/selic/selicdia.asp>> Acesso em: 05 jan. 2018.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). *Reservas internacionais - Dados diários*. Disponível em: < <https://www.bcb.gov.br/?RESERVAS>>. Acessado em: 21 ago. 2016.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). *Série histórica da Dívida líquida e bruta do*

governo geral. Disponível em: <
<https://www.bcb.gov.br/htms/infecon/seriehistDLSPBruta2007.asp>>. Acessado em: 05 jan.
 2018.

BANKS, E. Risk and Financial Catastrophe. Palgrave Macmillan, 2009.

BARBERO, J. L.; CASILLAS, J. C.; FELDMAN, H. D. Managerial capabilities and paths to growth as determinants of high-growth small and medium-sized enterprises. *International Small Business Journal*, 29(6) 671–694, 2011.

BARDIN, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

BARNEY, J. Firm Resources and Competitive Advantage. *Journal of Management*, vol. 7, no. 1, 99-120, 1991.

BARNEY, J.; KETCHEN JR., D. J.; WRIGHT, M. The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? *Journal of Management*, vol. 37, no. 5, p. 1299-1315, 2011.

BARNEY, J.; WRIGHT, M.; KETCHEN JR., D. J. The Resource Based View of the Firm: Ten Years After 1991. *Journal of Management*, 27, p. 625-641, 2001.

BARRETO, L. Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*, 36: 256, 2010.

BASTIAN, E.; MUCHLISH, M. Perceived Environment Uncertainty, Business Strategy, Performance Measurement Systems and Organizational Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 65, p. 787 – 792, 2012.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: Um Manual Prático. tradução de Pedrinho A. Guareschi.- Petropolis, RJ : Vozes, 2003.

BBC. O legado dos 13 anos do PT no poder em seis indicadores internacionais. 2016. Disponível em: < http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2016/05/160505_legado_pt_ru> Acesso em: 15 dez 2017.

BELLUZZO, L. G.; ALMEIDA, J. G. Depois da Queda, A Economia Brasileira da Crise da Dívida aos Impasses do Real. Rio de Janeiro: Ed. Civilização Brasileira, 2002.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. A Construção Social da Realidade. 13º ed. Petrópolis: Vozes, 1996.

BERNANKE, B.; CAMPBELL, J.; FRIEDMAN, B.; SUMMERS, L. Is there a corporate debt crisis? *Brookings Papers on Economic Activity*, 1, 83–139, 1998.

BERTUCCI, J. L. O. Ambiente, Estratégia e Performance Organizacional no Setor Industrial e de Serviços. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, vol. 45, nº. 3, julho-setembro, pp. 10-24, 2005.

BOTTINO, T. Colaboração premiada e incentivos à cooperação no processo penal: uma análise crítica dos acordos firmados na “Operação Lava Jato”. *Revista Brasileira de Ciências Criminais*, 2016.

BOURGEOIS, L. J. Strategic goal, perceived uncertainty and economic performance in volatile environments. *Academy of Management Journal*, 28: 548-573, 1985.

BUTLER, B. S.; GRAY, P. H. Reliability, mindfulness and information systems. *MIS Quarterly*, 30, 2, 211-224, 2006.

CAI, Z.; HUANG, Q.; LIU, H.; DAVISON, R. M.; LIANQ, L. Developing organizational agility through IT capability and KM capability. The moderating effects of organizational climate. *PACIS*, 2013.

CAMISÓN, C.; MONFORT-MIR, V. M. Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives. *Tourism Management*, vol. 33, 776-789, 2012.

CAMPOS, H. M.; PARELLADA, F. S.; PALMA, Y. Mapping the Intellectual Structure of Entrepreneurship Research: Revisiting the Invisible College. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 14, n. 2, p. 41-58, jan/mar, 2012.

CARNEIRO, R. *Desenvolvimento em Crise: A economia brasileira no último quarto do século XX*. Editora Unesp, 1ª ed., 2002.

CARTA CAPITAL. Governo Lula bate recorde de aprovação. Disponível em: <<https://www.cartacapital.com.br/politica/governo-lula-bate-recorde-de-aprovacao>>. Acesso em: 24 de agosto de 2017.

CARTA CAPITAL. Perguntas e Respostas da Operação Lava Jato. Carta capital, São Paulo, 17 nov. 2014. Disponível em <<http://www.cartacapital.com.br/politica/perguntas-e-resposta-da-operacao-lava-jato-5981.html>>. Acesso em: 16 dez. 2017.

CARVALHO, A. M.; SAMPAIO, P.; REBENTISCH, E. SARAIVA, P. Quality, Excellence and Culture in the Pursuit of Organizational Agility. *Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)*, 2017.

CHANDLER, A. D. *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: The MIT Press, 1990.

CLAMPITT, P.; WILLIAMS, M. L.; DEKOCH, R. Embracing uncertainty: The executive's challenge. *Journal of Change Management*, vol. 2, 3, 212-228, 2001.

CLAMPITT, P.; WILLIAMS, M. L.; KORENAK, A. Managing Organizational Uncertainty: Conceptualization and Measurement', paper presented at the International Communication Association, Acapulco, June, 2000.

COELHO, M. H.; COELHO, M. R. F. Panorama da Indústria de Celulose e Papel no Brasil: 2001 a 2011, *Floresta*, Curitiba, v. 43, n. 3, p. 463 - 474, 2013.

COELHO, M. H.; COELHO, M. R. F.; MARCONATO, M.; RAMOS, L. P. S. Resultado Fiscal dos Municípios da Mesorregião Centro Oriental Paranaense. *Revista Brasileira de Políticas Públicas*, Brasília, v. 4, n. 2, p. 173-185, 2014.

COELHO, M. H.; FARAGO, F. E.; VOICHCOSKI, G. M.; OLIVEIRA, D. M. Gastos Públicos em Meio Ambiente Na Mesorregião Centro Oriental Paranaense. *ADM 2016 – Congresso*

Internacional de Administração, 2016.

CONNER, K. R. A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organizations Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? *Journal of Management*, vol. 17, no. 1, p. 121-154, 1991.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. 7° ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORSETTI, G.; PERICOLI, M. P.; SBRACIA, M. Some Contagion, Some Interdependence: More Pitfalls in Tests of Financial Contagion. *Journal of International Money and Finance*, 24 (8), pp. 1177-1199, 2005.

CRESWELL, J. W. *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches*. 2007.

CRESWELL, J. W. *Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto*. Editora Artmed, 3° ed, 2011.

CUMMINS, F. A. *Building the Agile Enterprise: With Capabilities, Collaborations and Values*. Elsevier Inc, 2° ed. 2017.

DI STEFANO, G.; PETERAF, M.; VERONA, G. The organizational drivetrain: A road to integration of dynamic capabilities research. *Academy of Management Perspectives*, this issue, 2014.

DOVE, R. *Agile Enterprise Cornerstones: Knowledge, Values, and Response Ability*. Conference Paper, DOI: 10.1007/0-387-25590-7_20, 2005.

DOVE, R. *Agility in Systems Engineering – Findings from Recent Studies*. Working Paper, 2017. Disponível em: <www.parshift.com/s/ASELCM170415-AgilityInSE-Findings.pdf>. Acesso em: 20/06/2017.

DOVE, R. *Enterprise Agility—What Is It and What Fuels It?* Working Paper, 2004. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/266270212>. Acesso em: 20/06/2018.

DOVE, R. Knowledge Management, Response Ability, and the Agile Enterprise. *Journal of Knowledge Management*, 3(1): 18-35, 1999.

DOVE, R.; NAGEL, R.; GOLDMAN, S.; PREISS, K. *21st Century Manufacturing Enterprise Strategy – An Industry Led View*, Iacocca Institute, Lehigh University, Bethlehem, PA, 1991.

DOZ, Y.; KOSONEN, M. Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. *Long Range Planning*, 43, 370-382, 2010.

DOZ, Y.; KOSONEN, M. The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience. *California Management Review*, vol 50, no. 3, spring, 2008.

DOVE, R.; SCHINDEL, W. Case Study: Agile SE Process for Centralized SoS Sustainment at Northrop Grumman. 27th Annual INCOSE International Symposium (IS 2017), Adelaide, Australia, July 15-20, 2017.

DOVE, R.; SCHINDEL, W.; GARLINGTON, K. Case Study: Agile Systems Engineering at Lockheed Martin Aeronautics Integrated Fighter Group. 28th Annual IncoSE International Symposium (IS 2018). Washington, DC, USA, July 7-12, 2018.

DYER, L.; SHAFER, R. A. Dynamic Organizations: Achieving Marketplace And Organizational Agility With People. (CAHRS Working Paper #03-04). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies, 2003.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 1., 21: p. 1105-1121, 2000.

EL PAÍS. A destituição de Dilma Rousseff implica um dano imenso às instituições brasileiras. Disponível em: https://brasil.elpais.com/brasil/2016/08/31/opinion/1472665844_695837.html>. Acesso em: 25 ago. 2016.

EL PAÍS. Dilma Rousseff, destituída definitivamente por el Senado de Brasil. Disponível em: https://elpais.com/internacional/2016/08/31/america/1472649732_720732.html>. Acesso em: 25 ago. 2016.

ERIKSSON, T. Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities. *Scandinavian Journal of Management*, 30, p. 65—82, 2014.

ESPINOLA, L. F. P. Determinantes da estrutura de capital na crise financeira global. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2013.

FAGERBERG, J.;SRHOLEC, M. Capabilities, economic development, sustainability. *Cambridge Journal of Economics*, 2017.

FAGERBERG, J.;SRHOLEC, M. National innovation systems, capabilities and economic development. Centre for Technology, Innovation and Culture, University of Oslo. TIK Working Paper on Innovation Studies, 2007.

FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations). Country Indicator – Brazil. Disponível em: <<http://www.fao.org/faostat/en/#country/21>> acessado em: 21/08/2017.

FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations). The FAO Hunger Map 2015. Disponível em: < <http://www.fao.org/hunger/en/>> acessado em: 21/08/2017.

FARAGO, F. E. Análise de Investimento em Estrutura para Colheita de Grãos em uma Propriedade Rural No Município de Palmeira - PR. Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Estadual de Ponta Grossa, 2016.

FARAGO, F. E. DENKEWSKI, W.; LOURENÇO, M. L.; FERNANDES, J. M. F. Dynamic Capabilities, New Business Creation and the Entrepreneur: An Analysis about the La La Land Film. *International Journal of Entrepreneurship*, vol 23, issue 01, p. 01-14, 2019.

FARAGO, F. E.; OLIVEIRA, D. M.; KAPP JUNIOR, C.; VOICHCOSKI, G. M. Custos de Produção de Sete Culturas Brasileiras e a Taxa Selic. *Revista ADMpg Gestão Estratégica*, Ponta Grossa, v. 9, n. 1, p.51-59, 2016.

FARAGO, F. E.; OLIVEIRA, D. M.; ROCHA, M. G. G. Análise financeira das empresas brasileiras do segmento de papel e celulose, no período 2011 a 2015. VI Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção, Ponta Grossa - PR, 2016.

FARMER, R. E. A. Prosperity for All: How to Prevent Financial Crises. Oxford University Press, 2017.

FINANCIAL CAPABILITY STRATEGY FOR THE UK. Disponível em: <<http://www.fincap.org.uk/>> Acesso em: 15 jan. 2018.

FINNEY, A.; HAYES, D. Financial capability in Great Britain, 2010 to 2012. Office for National Statistics, 2015.

FLYNN, B. B.; WU, S. J.; MELNYK, S. Operational capabilities: Hidden in plain view. Business Horizons, 53, 247—256, 2010.

FLORES, J. G. Análisis de Datos Cualitativos: Aplicaciones a la Investigación Educativa. Barcelona: PPU. 1994.

FOLHA DE SÃO PAULO. Entenda a operação lava jato, da Polícia Federal. Folha de São Paulo, São Paulo, 14 nov. 2015. Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/poder/2014/11/1548049-entenda-a-operacao-lava-jato-da-policia-federal.shtml>>. Acesso em: 16 dez. 2017.

FOSS, K.; FOSS, N. J. Resources and Transaction Costs: How Property Rights Economics Furthers the Resource-Based View. Strategic Management Journal, 26, p. 541-553, 2005.

FRANK, H.; GÜTTEL, W.; KESSLER, A. Environmental dynamism, hostility, and dynamic capabilities in medium-sized enterprises. The International Journal of Entrepreneurship and Innovation, vol. 18(3) 185–194, 2017.

FRANKEN, A.; THOMSETT, H. When It Takes a Network: Creating Strategy and Agility Through Wargaming. California Management Review, vol.55, no.3, spring, 2013.

FREITAS, H. Análise de dados qualitativos: aplicação e tendências mundiais em sistemas de informação. Revista de Administração, São Paulo, v. 35, n. 4, p.84-102, 2000.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS (FGV). Índices Gerais de Preços. Disponível em: <<http://portalibre.fgv.br/main.jsp?lumChannelId=402880811D8E34B9011D92B6160B0D7D>> Acessado em: 05 jan. 2018.

FURTADO, C. Em Busca de Novo Modelo. São Paulo: Editora Paz e Terra, 2002.

G1. Eduardo Cunha autoriza abrir processo de impeachment de Dilma. 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/politica/noticia/2015/12/eduardo-cunha-informa-que-autorizou-processo-de-impeachment-de-dilma.html>> Acesso em: 15 dez 2017.

G1. Manifestantes protestam contra corrupção na região da Av. Paulista. 2014. Disponível em: <<http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2014/12/manifestantes-protestam-contradilma-na-regiao-da-avenida-paulista.html>> Acesso em: 18 dez 2017.

G1. Popularidade de Lula bate recorde e chega a 87%, diz Ibope. Disponível em: <

<http://g1.globo.com/politica/noticia/2010/12/popularidade-de-lula-bate-recorde-e-chega-87-diz-ibope.html>>. Acesso em: 24 de agosto de 2017.

GARG, R.; DE, K. K. An Exposition of Resource Capabilities for SMEs in the Emerging Markets. *SAJEMS NS*, 17, no 3:310-318, 2014.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GIVEN, L. M. (ed). *The Sage Encyclopedia of Qualitative Methods*. Doi: <http://dx.doi.org/10.4135/9781412963909>. Sage Publications: 2008.

GLOBO.COM. Mensalão: crise no governo Lula em 2005. 2013. Disponível em: <<http://acervo.oglobo.globo.com/fatos-historicos/mensalao-crise-no-governo-lula-em-2005-9396831>> Acesso em: 15 dez 2017.

GOLDSMITH, R. *The National Balance Sheet of the United States, 1953-1980*. Chicago: University of Chicago Press, 1982.

GREWAL, R.; TANSUHAJ, P. Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility. *Journal of Marketing*, vol. 65, p. 67–80, 2001.

GUNAY, E. M.; KAZAZOGLU, G. N. *National Innovation Efficiency During the Global Crisis: a Cross-Country Analysis*. Palgrave Macmillan, 2016.

HAGE, J. *O governo Lula e o combate à corrupção*. Editora Fundação Perseu Abramo, São Paulo, 2010.

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, v. 24, p. 997–1010, 2003.

HSU, S. *Financial Crises, 1929 to the Present*. Edward Elgar Publishing Limited, 2^oed., 2017.

INAN, G. G.; BITITCI, U. S. Understanding organizational capabilities and dynamic capabilities in the context of micro enterprises: a research agenda. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 310 – 319, 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua. Disponível em: <https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/pesquisa_resultados.php?id_pesquisa=149> Acessado em: 05 jan. 2018c.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Sistema de contas nacionais: Brasil, 2010-2014, referência 2010, n. 52, 2016. Disponível em: - <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/contasnacionais/2014/defaulttab_xls.shtm>. Acesso em: 12/04/2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Sistema Nacional de Índices de Preços ao Consumidor. Disponível em: <https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/precos/inpc_ipca/defaultinpc.shtm> Acessado em: 05 jan. 2018a.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Taxa de Investimento. Disponível em: < <https://seriesestatisticas.ibge.gov.br/series.aspx?vcodigo=SC>> Acessado em: 05 jan. 2018b.

IPEADATA. Produto interno bruto (PIB) real. Disponível em: < <http://www.ipeadata.gov.br/ExibeSerie.aspx?serid=38414>> Acessado em: 05 jan. 2018.

JACOBSEN, R. The Persistence of Abnormal Returns. *Strategic Management Journal*, vol. 9, p. 415-430, 1988.

JANTUNEN, A.; ELLONEN, H. K.; JOHANSSON, A. Beyond appearances – Do dynamic capabilities of innovative firms actually differ? *European Management Journal*, 30, 141– 155, 2012.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Teoria da firma: Comportamento dos Administradores, Custos de Agência e Estrutura de Propriedade. *RAE*, vol. 48, n. 2, 2008.

JIAO, H.; ALON, I.; KOO, C. K.; CUI, Y. When should organizational change be implemented? The moderating effect of the environmental dynamism between dynamic capabilities and new venture performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, v. 30, p. 188-205, 2013.

JUDGE, W. Q.; MILLER, A. Antecedents and Outcomes of Decision Speed in Different Environmental Contexts. *The Academy of Management Journal*, vol. 34, No. 2, pp. 449-463, 1991.

JUNIOR, W. G.; JUNIOR, W. E. Determinantes do Investimento Estrangeiro no Mercado de Capitais Brasileiro. *Rev. Bras. Finanças (Online)*, Rio de Janeiro, Vol. 14, No. 2, pp. 189–224, Junho, 2016.

KAHLE, K.; STULZ, R. Access to Capital, Investment, and Financial Crisis. *Journal of Financial Economics*, 2013.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, v.185, p.1124-1131. 1974.

KAPLAN, S. Risk Assessment and Risk Management – Basic Concepts and Terminology. In *Risk Management: Expanding Horizons in Nuclear Power and Other Industries*, Hemisphere Publ. Corp., Boston, MA, p.11-28, 1991.

KEYNES, J. M. *The General Theory of Employment, Interest and Money*. Macmillan Cambridge University Press, for the Royal Economic Society, 1936.

KLEINA, C.; RODRIGUES, K. S. B. *Metodologia da pesquisa e do trabalho científico*. Curitiba: IESDE, 2014.

KNIGHT, F.H. *Risk, Uncertainty and Profit*. New York: Hart, Schaffner, and Marx, 1921.

KOR, Y. Y.; MAHONEY, J. T. Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-based View of Strategic Management. *Journal of Management Studies*, 41:1, January, 2004.

LEE, G.; MASULIS, R. W. Seasoned Equity Offerings: Quality of Accounting Information and

Expected Flotation Costs. *Journal of Financial Economics*, 2008.

LOWRENCE, W. W. *Of Acceptable Risk: Science and the Determination of Safety*. Kaufmann, William, Incorporated, Los Altos, Calif., 1976.

MACHINA, M. J.; VISCUSI, W. K. *Handbook of the Economics of Risk and Uncertainty*. Elsevier BV, 2014.

MAKKONEN, H.; POHJOLA, M.; OLKKONEN, R.; KOPONEN, A. Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis. *Journal of Business Research*. 2013.

MAO, H.; LIU, S.; ZHANG, J. How the effects of IT and knowledge capability on organizational agility are contingent on environmental uncertainty and information intensity. *Information Development*, 31(4), 358–382, 2015.

MARIOTTO, F. L.; ZANNI, P. P.; MORAES, G. H. S. M. (2014). What Is The Use Of A Single-Case Study In Management Research? *RAE*, São Paulo, 54 (4), 358-369, 2014.

MARQUES, P.V.; MELLO P.C. *Mercados futuros de commodities agropecuárias: exemplos e aplicações para os mercados brasileiros*. São Paulo: Bolsa de Mercadorias & Futuros, 1999.

MATIAS-PEREIRA, J. Crise Econômica-Política-Ética no Brasil: Uma Avaliação das Motivações, Equívocos e Efeitos nas Finanças Públicas. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, Brasil, marzo - 2017.

MCKELVIE, A.; DAVIDSSON, P. From Resource Base to Dynamic Capabilities: an Investigation of New Firms. *British Journal of Management*, vol. 20, S63–S80, 2009.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. sage. 1994.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. *Competing through competences*. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR (MDIC). *Balança Comercial Brasileira por Município*. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/sistema/balanca/>> Acesso em: 05 jan. 2018.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL (MPF). *Combate à corrupção: caso lava jato*. Disponível em <<http://www.lavajato.mpf.mp.br/>>. Acesso em: 16 dez. 2017.

MINSKY, H. P. *Stabilizing an Unstable Economy*. New Haven: Yale Univ. Press, 1986.

MINSKY, H. P. *The Financial Instability Hypothesis*. Levy Economics Institute. Working Paper No. 74, 1992.

MONEZ, C. A. *Mercados Futuros Agropecuários*. Cáceres/MT: Banco do Brasil 2002.

MUSCA, G. *La construction de compétences dans l'action*. *Revue française de gestion*, 2007.

NASSIF, A. An analysis of Brazil's economic situation: 2014-2017, the short-term outlook and policy alternatives. *Brazilian Keynesian Review*, 3(1), p. 95-108, 1st Semester/2017.

NELSON, R. R. Assessing Private Enterprise: An Exegesis of Tangled Doctrine. *Bell Journal of Economics*, 12/1, p. 93-111, 1981.

NEW YORK TIMES. Brazil Impeachment: The Process for Removing the President. Disponível em: < <https://www.nytimes.com/interactive/2016/world/americas/brazil-dilma-rousseff-impeachment.html>>. Acesso em: 24 ago 2017.

NEW YORK TIMES. Dilma Rousseff Is Ousted as Brazil's President in Impeachment Vote. Disponível em: < <https://www.nytimes.com/2016/09/01/world/americas/brazil-dilma-rousseff-impeached-removed-president.html>>. Acesso em: 24 ago 2017.

NEWBERT, S. L. New firm formation: a dynamic capability perspective. *Journal of Small Business Management*, 43, 1, 55–77, 2005.

NIJSSEN, M.; PAAUWE, J. HRM in turbulent times: how to achieve organizational agility? *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, No. 16, 3315–3335, 2012.

NILAKANT, V.; RAO, H. Agency Theory and Uncertainty in Organizations: An Evaluation. *Organization Studies*, vol 15, issue 5, 1994.

OLIVEIRA, J. C. T.; FRASCAROLI, B. F. Impacto dos fatores macroeconômicos na emissão de ações na bolsa de valores. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, Vol.4 (1), p. 30-51, 2014.

OVERBY, E.; BHARADWAJ, A.; SAMBAMURTHY, V. Enterprise agility and the enabling role of information technology. *European Journal of Information Systems*, 15, 120–131, 2006.

PANDA, S.; RATH, S. K. Information technology capability, knowledge management capability, and organizational agility: The role of environmental factors. *Journal of Management & Organization*, doi:10.1017/jmo.2018.9, 2018.

PAULA, L. F.; MODENESI, A. M.; PIRES, M. C. C. The tale of the contagion of two crises and policy responses in Brazil: A case of policy coordination?. *Journal of Post Keynesian Economics*, v.37, n.3, p.408-35, 2015.

PAULA, L. F.; PIRES, M. Crise e perspectivas para a economia brasileira. *Estudos Avançados*, 31 (89), 2017.

PENROSE, E. *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press: New York, 1959.

PENROSE, P. PITELIS, C. Edith Elura Tilton Penrose: Life, Contribution and Influence. *Contributions to Political Economy*, 18, p. 3-22, 1999.

PETERAF, M. A. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14, 3, p. 1986-1998, 1993.

PETRAKIS, P. E.; KONSTANTAKOPOULOU, P. *Uncertainty in Entrepreneurial Decision Making: The Competitive Advantages of Strategic Creativity*. Palgrave Macmillan, 2015.

PINHEIRO, F. A. P.; SAVÓIA, J. R. F.; SECURATO, J. R. Basileia III: Impacto para os Bancos no Brasil. *R. Cont. Fin. – USP, São Paulo*, v. 26, n. 69, p. 345-361, set./out./nov./dez.

2015.

PIQUEIRA, J. R. C.; MORTOZA, L. P. D. Brazilian exchange rate complexity: Financial crisis effects. *Communications in Nonlinear Science and Numerical Simulation*, 17, pp. 1690 -1695. 1016/j.cnsns.2011.08.031, 2012.

PIQUEIRA, J. R. C.; MORTOZA, L. P. D. Measuring complexity in Brazilian economic crises. *PLoS ONE*, 12(3): e0173280. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0173280>, 2017.

PIRES, M. C. C. Política econômica e estabilização: uma breve análise da recessão brasileira. *Brazilian Keynesian Review*, 2 (2), p.247-251, 2nd Semester, 2016.

PISANO, G. P. A Normative Theory of Dynamic Capabilities: Connecting Strategy, Know-How, and Competition. Harvard Business School, 2015.

PISANO, G. P. Toward a prescriptive theory of dynamic capabilities: connecting strategic choice, learning, and competition. *Industrial and Corporate Change*, 1–16, 2017.

PISANO, G. P. Towards a Prescriptive Theory of Dynamic Capabilities: Connecting Strategic Choice, Learning, and Competition. Harvard Business School, 2016.

PLATT, M. L.; HUETTEL, S. A. Risky business: the neuroeconomics of decision making under uncertainty. *Nature Neuroscience*, vol 11, n° 4, april, 2008.

POLKINGHORNE, D. E. Language and Meaning: Data Collection in Qualitative Research. *Journal of Counseling Psychology*, Volume 52, Issue 2 (Apr), 2005.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 1990.

PROTOGEROU, A.; CALOGHIROU, Y.; LIOUKAS, S. Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. *Industrial and Corporate Change*, vol. 21, n° 3, p. 615–647, 2011.

REEVES, M.; DEIMLER, M. Adaptability: The New Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, 89/7-8, July/August: 134-141, 2011.

RESE, N. Configurando Resultados: A Pós-Graduação Stricto Senso em Administração no Brasil sob um Olhar da Prática. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná, 2012.

RICHARDSON, G. B. Mrs Penrose and Neoclassical Theory. *Contributions to Political Economy*, 18, 23-30, 1999.

RICHARDSON, G. B. The Organization of Industry. *Economic Journal*, v. 82, issue 327, p. 883-896, 1972.

ROCHA, E. A. G. The Impact of the Business Environment on the Size of the Micro, Small and Medium Enterprise Sector; Preliminary Findings from a Cross-Country Comparison. *Procedia Economics and Finance*, 4, p. 335 – 349, 2012.

ROSSETTI, J. P. Introdução a Economia, 20° Ed. – São Paulo: Atlas, 2011.

- ROSSI, P.; MELLO, G. Componentes Macroeconômicos e Estruturais da Crise Brasileira: o Subdesenvolvimento Revisitado. *Brazilian Keynesian Review*, 2 (2), p.252-263, 2nd Semester, 2016.
- RUGMAN, A. M.; VERBEKE, A. Edith Penrose's Contribution To The Resource-Based View Of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 23: 769–780, 2002.
- SALMONES, L. G.; YIN, J. Z. Developing Adaptability for New Competitive Advantage. *Asean Journal of Management & Innovation*, June-December, 2014.
- SAMPAIO, J. R. A pesquisa qualitativa entre a fenomenologia e o empirismo formal. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 36, n. 2, p.16-24, 2001.
- SANCHEZ, R. Strategic Flexibility in Product Competition. *Strategic Management Journal*, vol. 16, 135-159, 1995.
- SAPIENZA, H. J.; AUTIO, E.; GEORGE, G.; ZAHRA, S. A. A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of Management Review* (forthcoming), 2006.
- SARAVIA, E.; FERRAREZI, E. Políticas Públicas. Coletânea. 2v, Brasília: ENAP, 2006.
- SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira. Julho, 2014.
- SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). Sobrevivência das Empresas no Brasil. Outubro, 2016. Disponível em: < <http://datasebrae.com.br/sobrevivencia-das-empresas/#relatorios>>.
- SEGURADO, R.; TAVARES, L. E.; ARAÚJO, R. P. A.; CHICARINO, T. S.; MALINA, P.; LOBO, D. C. The Impeachment of Dilma Rousseff and the debate on Twitter. *Revista de arte, mídia e política*, São Paulo, v.9, n.30, p. 225-249, out.2017-jan.2018.
- SEO, D.; LA PAZ, A. I. Exploring the Dark Side of IS in Achieving Organizational Agility. *Communications of the ACM*, vol. 51, no. 11, november, 2008.
- SILVA NETO, L. A. Derivativos – Definições, Emprego e Risco. São Paulo; Atlas, 4 ed. 2002.
- SINGER, P. Desemprego e Exclusão Social. *São Paulo em Perspectiva*, 10(1), 1996.
- SIRMON, D. G.; HITT, M. A. Contingencies Within Dynamic Managerial Capabilities: Interdependent Effects of Resource Investment and Deployment on Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 30, p. 1375–1394, 2009.
- SMITH, A. An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations: Volume One. London: printed for W. Strahan; and T. Cadell, 1776.
- SOMSING, A.; BELBALY, N. A. Managerial Creativity: The Roles of Dynamic Capabilities and Risk Preferences. *European Management Review*, 2017.
- SORENSEN, O. Interdependence and Adaptability: Organizational Learning and the Long-Term Effect of Integration. *Management Science*, vol. 49, no. 4, April, 2003.

- SOUZA, J. J. F. *A Elite do Atraso: da Escravidão a Lava Jato*. Editora Leya. 2017.
- STOWELL, D. *Investment Banks, Hedge Funds, and Private Equity*, 2 ed. Elsevier. 2013.
- STUMM, S. V.; O'CREEVY, M. F.; FURNHAM, A. Financial capability, money attitudes and socioeconomic status: Risks for experiencing adverse financial events. *Personality and Individual Differences*, 54, p. 344–349, 2013.
- SUTTON, J. *Competing in Capabilities: The Globalization Process*, Oxford, Oxford University Press, 2012.
- TAMARI, M. Financial Ratios as a Means of Forecasting Bankruptcy. *Management International Review*. Vol. 6, No. 4, p. 15-21, 1966.
- TAN, D.; MAHONEY, J. T. The Dynamics of Japanese Firm Growth in U.S. Industries: The Penrose Effect. *Management International Review*, vol. 47, ed. 2, pp. 259 – 279, 2007.
- TAYLOR, M. Measuring financial capability and its determinants using survey data. *Social Indicators Research*, 102, 297–314, 2011.
- TEECE, D. A Capability Theory of the Firm: An Economics and (Strategic) Management Perspective. Tusher Center on Intellectual Capital, Working Paper Series No. 20, 2017a.
- TEECE, D. Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning* 51, p. 40-49, 2018.
- TEECE, D. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28: 1319–1350, 2007.
- TEECE, D. Technological innovation and the theory of the firm: the role of enterprise-level knowledge, complementarities, and (dynamic) capabilities. *Handbook of the Economics of Innovation*, in N. Rosenberg and B. Hall (eds), 1, North-Holland, Amsterdam, 679–730, 2010.
- TEECE, D. The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms. *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 28, No. 4, 328–352, 2014.
- TEECE, D. Towards a capability theory of (innovating) firms: implications for management and policy. *Cambridge Journal of Economics*, 41, 693–720, 2017b.
- TEECE, D.; LEIH, S. Uncertainty, Innovation, and Dynamic Capabilities. *California Management Review*, v. 58, n. 4, 2016.
- TEECE, D.; LINDEN, G. Business models, value capture, and the digital enterprise. *Journal of Organization Design*, 6:8, 2017.
- TEECE, D.; PETERAF, M.; LEIH, S. Dynamic Capabilities and Organizational Agility: risk, uncertainty, and entrepreneurial management in the innovation economy. *California Management Review*, v. 58, n. 4, Summer, 2016.
- TEECE, D.; PISANO, G. The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), pp. 537–55, 1994.

TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, 1997.

TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Firm Capabilities, Resources and the Concept of Strategy. *Economic Analysis and Policy Working Paper EAP*, 38, University of California, Oakland, CA, 1990.

TEIXEIRA, M. A. Mercados futuros: fundamentos e características operacionais. São Paulo: Bolsa de Mercadorias & Futuros, 1992.

THE ECONOMIST. The impeachment country. Disponível em: <<https://www.economist.com/news/americas/21706552-does-ousting-dilma-rousseff-weaken-or-strengthen-brazils-democracy-impeachment>>. Acesso em: 24 ago 2017.

THE WORLD BANK. Poverty headcount ratio at national poverty lines (% of population). Disponível em: <<https://data.worldbank.org/indicator/SI.POV.NAHC>>. Acesso em 04/06/2017.

UOL. Câmara dos Deputados diz sim, e processo de impeachment continua. Disponível em: <<https://www.uol.com.br/noticias/especiais/dilma-impeachment.htm#camara-dos-deputados-diz-sim-e-processo-de-impeachment-continua>>. Acesso em: 15 jan 2018.

UOL. Lula fecha governo com 80% de aprovação e bate novo recorde, diz CNI/Ibope. Disponível em: <<https://noticias.uol.com.br/politica/ultimas-noticias/2010/12/16/aprovacao-a-governo-lula-e-de-80-e-bate-novo-recorde-diz-cniibope.htm>>. Acesso em: 24 de agosto de 2017.

WADHWANI, R. D.; JONES, G. Historical Change and the Competitive Advantage of Firms: Explicating the “Dynamics” in the Dynamic Capabilities Framework. Harvard Business School, working paper 17-052, 2016.

WEBER, Y.; TARBA, S. Y. Strategic Agility: A State of the Art. *California Management Review*, vol. 56, no. 3, spring, 2014.

WEIGELT, C.; SARKAR, M. Performance Implications of Outsourcing for Technological Innovations: Managing the Efficiency and Adaptability *Trade-off*. *Strategic Management Journal*, 33: 189–216, 2012.

WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, vol. 5, 171-180, 1984.

WILHELM, H.; SCHLÖMER, M.; MAURER, I. How Dynamic Capabilities Affect the Effectiveness and Efficiency of Operating Routines under High and Low Levels of Environmental Dynamism. *British Journal of Management*, vol. 26, 327–345, 2015.

WILLIAMSON, O. E. The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, vol. 87, no. 3, p. 548-577, 1981.

WINTER, S. "Understanding Dynamic Capabilities." *Strategic Management Journal* 24.10, 991-995, 2003.

WONNACOTT, P. WONNACOTT, R. Economia. São Paulo: Makron Brooks, 1994.

WOOTEN, L. P.; JAMES, E. H. Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, vol. 10, no. 3, June 2008.

WORLD ECONOMIC FORUM. The Global Risks Report 2014: Ninth Edition. Acessado em: 05/08/2017. Disponível em: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalRisks_Report_2014.pdf>.

WORLD ECONOMIC FORUM. The Global Risks Report 2016: 11th Edition. Acessado em: 05/08/2017. Disponível em: < http://www3.weforum.org/docs/GRR/WEF_GRR16.pdf>.

WORLD ECONOMIC FORUM. The Global Risks Report 2017: 12th Edition. Acessado em: 05/08/2017. Disponível em: < http://www3.weforum.org/docs/GRR17_Report_web.pdf>.

XIAO, J. J.; O'NEILL, B. Consumer financial education and financial capability. *International Journal of Consumer Studies*, 2016.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman, 3º Edição, 2005.

YIN, R. K. *Qualitative Research from Start to Finish*. New York: The Gilfod Press, 2011.

YOSHIKUNI, A. C.; ALBERTIN, A. L. It-enabled Dynamic Capability on Performance: an Empirical Study of Bsc Model. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 57, n. 3, p.215-231, maio-jun, 2017.

ZAHRA, S. A.; SAPIENZA, H. J.; DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 43:4, June, 2006.

ZAKARIA, N. F.; SABRI, M. F. Review of Financial Capability Studies. *International Journal of Humanities and Social Science*, vol. 3, no. 9, 2013.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, v. 13, n. 3, p. 339–351, 2002.

ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, v. 37, n. 4, p. 1019–1042, 2011.

ANEXO 01 - TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA

Eu, _____, que ocupo o cargo _____ na organização _____ informo que autorizo o pesquisador Fabio Emanuel Farago, portador do CPF 088.607.139-94, aluno do curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Paraná, sob o número de matrícula 201700058905, e sob a orientação da Profª Drª Jane Mendes Ferreira Fernandes, a realizar entrevistas e observação dentro da empresa.

Ressalta-se que você está sendo convidado para participar desta pesquisa e que sua cooperação no presente estudo é voluntária. Os dados coletados possuem caráter científico apenas e não será revelado informações sigilosas da empresa sem consentimento da mesma. Os dados coletados serão publicados em eventos e periódicos científicos nacionais e internacionais em forma de artigos acadêmicos de modo anônimo, ou aberto, caso o responsável pela organização autorize.

Quaisquer dúvidas em relação à pesquisa realizada e a forma como os dados serão utilizados pelo pesquisador poderão ser esclarecidas pelo e-mail (fabio.farago@hotmail.com) e/ou telefone (42) 99957-1472, ou pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná, nos telefones: (41) 3360-4365 e 3360-4495.

Atenciosamente,

Fabio Emanuel Farago

Fabio Emanuel Farago

Local e data

Jane Mendes Ferreira Fernandes

Profª Drª Jane Mendes Ferreira Fernandes

Declaro aceitar participar deste estudo e ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

Assinatura

Local e data



Ministério da Educação
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA



ANEXO 02 – TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DO NOME DA EMPRESA

Eu, _____, que ocupo o cargo _____ na organização _____ informo que autorizo o pesquisador Fabio Emanuel Farago, portador do CPF 088.607.139-94, aluno do curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Paraná, sob o número de matrícula 201700058905, e sob a orientação da Profª Drª Jane Mendes Ferreira Fernandes, a utilizar os dados e o nome da organização na elaboração da dissertação de mestrado e em futuras publicações em periódicos científicos nacionais e internacionais.

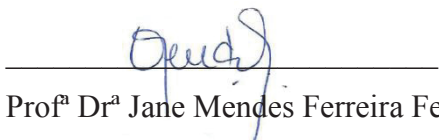
Quaisquer dúvidas em relação à pesquisa realizada e a forma como os dados serão utilizados pelo pesquisador poderão ser esclarecidas pelo e-mail (fabio.farago@hotmail.com) e/ou telefone (42) 99957-1472, ou pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná, nos telefones: (41) 3360-4365 e 3360-4495.

Atenciosamente,



Fabio Emanuel Farago

Local e data



Profª Drª Jane Mendes Ferreira Fernandes

Declaro ser responsável pela empresa, aceitar divulgar o nome da organização neste estudo e ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

Assinatura

Local e data

ANEXO 03 – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

1. DADOS E IDENTIFICAÇÃO

- 1.1 Nome da organização:
- 1.2 Nome do respondente:
- 1.3 Cargo e função onde atua:
- 1.4 Data de ingresso na organização:
- 1.5 Data de fundação da organização:
- 1.6 E-mail:

2. HISTÓRICO E CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO

- 2.1 Conte-me um pouco a respeito da empresa, desde a criação, como ela tem evoluído e se modificado ao longo do tempo.

3. CRISE ECONÔMICA BRASILEIRA, RISCO E INCERTEZA

- 3.1 Como você vê o contexto do Brasil recente?
- 3.2 Como a crise tem impactado no setor e no gerenciamento da empresa?
- 3.3 Como você pensa no futuro do seu negócio a curto e longo prazo?
- 3.4 A crise tem causado algum efeito não esperado?

4. CAPACIDADES DINÂMICAS

- 4.1 Como a empresa faz para monitorar o ambiente externo e identificar as oportunidades e tendências no mercado?
- 4.2 Tem havido mudanças no que os clientes esperam ou desejam? isto tem se modificado?
- 4.3 Como essas oportunidades identificadas são exploradas?
- 4.4 Como a empresa tem se modificado, adaptado e inovado para se manter atual em relação as mudanças?
- 4.5 Como são aproveitadas as novas oportunidades de negócios e recursos para gerar novos produtos, serviços ou competências?

5. CAPACIDADES FINANCEIRAS

- 5.1 Quando é percebido alguma oportunidade no ambiente que a empresa quer capturar, é possível conseguir recursos financeiros para isso? Como é feito?
- 5.2 A empresa sempre teve capital disponível ou teve de ser capaz de negociar e conseguir por outros meios – se sim como foi feito isso?
- 5.3 Como são feitos os investimentos? (inovação, tecnologia, projetos e treinamentos).
- 5.4 Como a empresa decide em quais caminhos investir os recursos financeiros?

6. AGILIDADE ORGANIZACIONAL

- 6.1 Que tipos de aprendizado foram mais importantes na trajetória da empresa? (produto, clientes, gerencial, como?)
- 6.2 Como esse aprendizado está sendo utilizado atualmente?
- 6.3 Esse aprendizado te diferencia em relação a concorrência? (rapidez, velocidade, adaptação).